



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra regionálního managementu

Diplomová práce

Ekonomika a řízení vybrané neziskové organizace

Vypracoval: Bc. Marie Broukalová
Vedoucí práce: doc. Mgr. Martin Šlachta, Ph.D.

České Budějovice 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě / v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Táboře, dne 31. 8. 2017

.....

Bc. Broukalová Marie

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Mgr. Martinu Šlachtovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a cenné rady.

Dále bych ráda poděkovala ředitelce organizace Domácí hospic Jordán paní Marii Sovadinové za poskytnuté informace, věnovaný čas a cenné poznatky, a dále pak i celému týmu organizace za jejich práci, kterou v organizaci odvádějí, protože jejich úsilí a odhodlání má skutečný smysl.

Také děkuji své rodině a přátelům za trpělivost, pomoc a psychickou podporu při mém studiu.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Marie BROUKALOVÁ
Osobní číslo: E13577
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Ekonomika a řízení vybrané neziskové organizace
Zadávací katedra: Katedra regionálního managementu

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Diplomové práce bude zaměřena na specifika řízení a financování vybrané neziskové organizace. Hlavním cílem bude najít návrh určitých zlepšení v řídicích procesech a ve financování v organizaci, které povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění efektivnosti.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na danou problematiku
2. Zhodnocení současné situace neziskové organizace
3. Řízení vybrané neziskové organizace
4. Financování vybrané neziskové organizace
5. Zhodnocení výsledků, návrh řešení a formulace doporučení pro budoucí rozvoj vybrané neziskové organizace

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Cíl a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Závěr, 7. Resumé, 8. Použitá literatura, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

1. Boukal, P., Vávrová, H. & Novotný, J. (2003). *Ekonomika a řízení neziskových orga-nizací: pracovní sešit*. Praha: Oeconomica.
2. Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
3. Duben, R. (1996). *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex.
4. Šedivý, M. & Medlíková O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada.
5. Valach, J. a kol. (1997). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopres.
6. Zietlow, J., Hankin, J. A. & Seidner, A. G. (2011). *Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices*. Wiley.

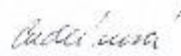
Vedoucí diplomové práce: doc. Mgr. Martin Šlachta, Ph.D.
Katedra regionálního managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. listopadu 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 13. dubna 2017


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 19 (29)
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2017

Obsah

1	Úvod	3
2	Literární rešerše	5
2.1	Národní hospodářství	5
2.1.1	Členění národního hospodářství dle financování.....	5
2.2	Neziskový sektor a organizace v něm působící	8
2.2.1	Charakteristika organizací neziskového veřejného sektoru.....	10
2.2.2	Charakteristika organizací neziskového soukromého sektoru.....	10
2.2.3	Důvody existence neziskových organizací	13
2.2.4	Funkce.....	14
2.2.5	Činnosti neziskových organizací	15
2.2.6	Vize, poslání, funkce a cíle neziskových organizace.....	16
2.2.7	Členění neziskových organizací	17
2.3	Strategické řízení.....	18
2.3.1	Strategické plánování.....	19
2.4	Financování neziskové organizace.....	24
2.4.1	Zdroje financování neziskové organizace:	25
2.4.2	Fundraising	30
3	Cíle a metodika práce	34
3.1	Cíl práce	34
3.2	Metodika práce.....	34
4	Praktická část.....	36
4.1	Charakteristika organizace	36
4.2	Historie společnosti.....	38
4.3	Služby Domácího hospice Jordán	40
4.3.1	Stručný popis poskytovaných služeb	41
4.4	Organizační struktura	46
4.5	Styl vedení.....	51
4.6	Vnější obecné prostředí – STEP analýza	51
4.6.1	Sociální faktory.....	51
4.6.2	Technologické faktory	59
4.6.3	Ekonomické faktory.....	61

4.6.4	Politicko-legislativní faktory	65
4.7	SWOT analýza	68
4.7.1	Silné stránky	68
4.7.2	Slabé stránky	68
4.7.3	Příležitosti	69
4.7.4	Hrozby	69
4.8	Analýza zdrojů financování Domácího hospice Jordán.....	70
4.8.1	Dotace a granty	73
4.8.2	Nadace a fondy	76
4.8.3	Dary a příspěvky	77
4.8.4	Tržby	79
4.8.5	Zhodnocení zdrojů financování Domácího hospice Jordán.....	81
4.9	Návrhy a doporučení	83
4.9.1	Doplňková činnost	83
4.9.2	Nadace a fondy	85
4.9.3	Grantový diář	88
4.9.4	Dárcovství	88
4.9.5	Dobrovolníci a stážisté.....	91
4.9.6	Zahraničí	92
5	Závěr.....	96
I.	Summary.....	98
II.	Seznam použitých zdrojů	99
III.	Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat	107
	Obrázky.....	107
	Tabulky	107
	Grafy	108
	Schémata.....	108

1 Úvod

Neziskový soukromý sektor je neodmyslitelnou součástí ekonomického a politického prostředí každé země. Tento sektor je často nazýván jako „třetí sektor,“ jenž působí v oblasti, kterou stát nedokáže zabezpečit, a pro sektor domácností je tato oblast nezajímavá. Organizace neziskového sektoru nejsou zakládány za účelem zisku, ale za účelem plnění poslání či užitku. Mezi neziskové organizace se mimo jiné řadí občanská sdružení, nadace, spolky, ale i například církve či politické strany. Mezi základní hodnoty těchto organizací patří spravedlnost, solidarita, dobročinnost či dobrovolnost. Právě tyto organizace se často angažují v mnoha oblastech, které jsou veřejně prospěšné a snaží se své služby zpřístupnit všem, a to bez ohledu na to, zda mají dostupné prostředky na jejich náhradu. Obvykle se jedná o oblasti zdraví, sociální péče a vzdělání.

Každá nezisková organizace je osobitým způsobem jedinečná a individuální, především díky své vizi, dle které se odvíjí jejich poslání a cíle. Aby organizace mohla dlouhodobě tuto vizi plnit, je nutné tuto organizaci strategicky řídit a určovat, jakým směrem se bude ubírat. Řízení neziskových organizací je charakteristické svou nejistotou, proto organizace si nikdy nemůže být stoprocentně jista, že se ubírá správným směrem. Nezbytností pro provádění rozhodnutí o budoucím vývoji organizace jsou analýzy podniku, které jí pomohou při rozhodování. Vnější analýza se zabývá především okolím organizace, které by mohlo organizaci nějakým způsobem ovlivnit. Druhou analýzou je analýza vnitřní, která se zabývá podnikem a jeho funkcionální oblastí, mezi které patří služby, lidské zdroje nebo finance, které jsou nezbytné pro zajištění chodu organizace. Pro neziskové organizace by měl všeobecně platit princip vícezdrojového financování.

Cíl této diplomované práce „Ekonomika a řízení vybrané neziskové organizace“ bude zaměřen na specifika řízení a financování vybrané neziskové organizace. A tou je Domácí hospic Jordán sídlící v Táboře. Hlavním cílem bude najít návrh určitých zlepšení v řídicích procesech a ve financování organizace, které by vedly ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění efektivnosti.

Výběr tématu této diplomové práce byl ovlivněn zájmem o neziskový sektor a nestátní neziskové organizace. Organizaci Domácí hospic Jordán jsem si vybrala z důvodu obdivu práce a nasazení, který tým organizace vykonává. Doufám, že

zpracování mé diplomové práce bude pro organizaci přínosným materiálem, který bude moci využít pro naplňování své vize, poslání a cílů.

Také doufám, že praktická část včetně analýz, poznatků a zejména pak návrhy a doporučení může pomoci organizaci zefektivnit její činnosti, popřípadě motivovat či inspirovat k dalším možnostem rozvoje, či nalézt nové cesty pro získávání zdrojů pro chod a rozvoj organizace.

První část diplomové práce bude teoretická, směřující k vymezení neziskového sektoru a organizace jako takové. Dále bude následovat vymezení strategického řízení včetně analýz STEP a SWOT a poslední část teoretické části bude zaměřena na financování neziskových organizací.

V druhé části bude následovat praktická část, ve které bude charakterizovaná zvolená organizace, provedena STEP a SWOT analýza, rozebrány zdroje financování a navrhnutá doporučení pro danou organizaci.

2 Literární rešerše

Základní analýza této problematiky je zaměřena na představení a vymezení pojmů, které s tématem souvisí. Kriticky důležitou oblastí této práce je vymezení neziskového sektoru nebo neziskové organizace, jak je uvedeno v názvu práce. Nejprve bude pozornost zaměřena na neziskový sektor jako specifickou část národního hospodářství a následně na definici organizací jako takových a rozebrání možností zdrojů jejich financování.

2.1 Národní hospodářství

Pro pochopení principů neziskových organizací, jak fungují a proč jsou zakládány, je nutné vymezit si prostor, který je jim určen v rámci národního hospodářství. Jedná se o vymezení hranic prostoru, kde mohou tyto organizace vykonávat svou činnost a přitom naplňovat svá poslání ve vztahu k občanské společnosti, kterou pomáhají stabilizovat, kultivovat a ve které se snaží podporovat demokratické principy jejího fungování. V odborné literatuře je uváděno několik variant kritérií, podle kterých je možné národní hospodářství členit. Podle různých autorů je možno ho rozčlenit do tří nebo čtyř sektorů dle jednoho či kombinace hodnotících kritérií. Za ty ústřední jsou považovány:

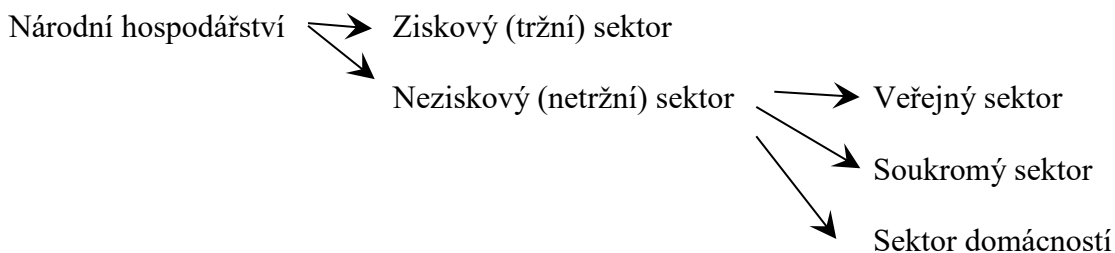
- Kritérium odvětví,
- kritérium sektorů,
- kritérium prostoru,
- kritérium vlastnictví,
- kritérium způsobu financování. (Tetřevová, 2018)

Nicméně s ohledem na cíle a rozsah této práce bude pozornost věnována pouze nejčastějšímu principu dle způsobu financování, na který bude volně navázáno členění dle Pestoffa.

2.1.1 Členění národního hospodářství dle financování

V následujícím schématu č. 1 je znázorněno členění národního hospodářství dle hlediska financování.

Schéma 1 : Rozdělení národního hospodářství podle principu financování



Zdroj: (Rektořík, 2010), upraveno autorem

Ziskový (tržní) sektor je právě ta část národního hospodářství, jenž využívá finančních prostředků, které jsou získané od subjektů ziskového sektoru. Prodej je uskutečňován na základně tržní ceny, která na trhu vzniká na základě vztahu nabídky a poptávky. Cílem organizací v ziskovém sektoru je podnikání za účelem dosažení zisku. (Šimková, 2004). Druhou část národního hospodářství tvoří **neziskový (netržní) sektor**, kde subjekty, které zde fungují a produkují statky, získávají prostředky pro svoji činnost cestou přerozdělovacích procesů. Organizace nejsou zřizovány za účelem dosahování zisku ve finančním vyjádření, ale dosažení přímého užitku, jenž má zpravidla podobu veřejné služby. (Rektořík, 2010)

Neziskový veřejný sektor (dále jen veřejný sektor) představuje tu část národního hospodářství, jež je financována z veřejných financí. Je řízená a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a také podléhá veřejné kontrole. Hlavním cílem tohoto sektoru je poskytování veřejných služeb.

Neziskový soukromý sektor, který je označován za třetí sektor, je právě ta část národního hospodářství, jejímž cílem není zisk, ale přímý užitek. (Hopkins, 2009) Finanční zdroje jsou ze soukromých financí, i když příspěvek z veřejných zdrojů není vyloučen. Jedná se o finance soukromých a právnických osob, které se rozhodly vydat své soukromé finance na produkci či distribuci statků, aniž by očekávaly budoucí peněžní zisk. (Šimková, 2004)

Hyánek (2004) ale upozorňuje, že organizace neziskového soukromého sektoru by neměly být vymezovány pouze na základě finančních prostředků, poněvadž velká většina privátních neziskových organizací je příliš vázána na veřejné finance, a to ve většině zemí Evropy. (Hyánek, 2004)

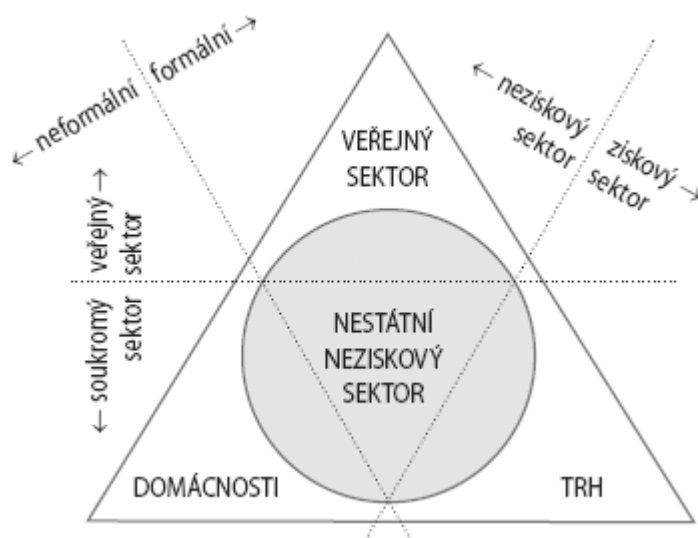
Sektor domácností tvoří komplement pro neziskový sektor jak veřejný, tak soukromý a dotváří tak komplex neziskového sektoru. Domácnosti mají významné

postavení v národním hospodářství, především díky začleňování do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktů faktorů a kapitálu. (Rektořík, 2010)

Členění národního hospodářství dle Pestoffa

Mimo teorie členění národního hospodářství dle principu financování, můžeme k vymezení prostoru neziskového sektoru využít teorii švédského ekonomy Victora A. Pestoffa, který navazuje na toto členění ve schématu tzv. trojúhelníku blahobytu, kde vymezuje vztahy mezi sektory ve společnosti. (Skovajsa, 2010)

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník



Zdroj: (Hyánek, Škarabelová, & Řežuchová, 2005, str. 40)

Jak je již z názvu patrné, základem modelu je plocha trojúhelníku, která zobrazuje národní hospodářství, viz obrázek č. 1. Tato plocha je dále rozdělena pomocí tří přímek na zóny. Subjekty jsou svým profilem zařazeny buď do ziskového nebo neziskového sektoru, z hlediska formality do formálního či neformálního sektoru a dále pak do veřejného či soukromého sektoru. Na výše zobrazeném obrázku v centru trojúhelníku dochází k vymezení určitého prostor, v němž se nachází právě neziskový ziskový sektor. V modelu jsou ponechány prostory, ve kterých se aktivity a poslání organizací překrývají. Tyto zóny jsou označovány jako hraniční nebo smíšené. V těchto oblastech se vyskytují organizace, které mají znaky společné pro dva či více sektorů. (Rektořík, 2007) Jako příklad těchto smíšených organizací může být soukromá nemocnice či soukromá škola, které jsou soukromého charakteru, avšak svým posláním zasahují do oblasti veřejného sektoru, jímž jsou z určité části financované. (Rektořík, 2001), (Hyánek, 2011)

Příkladem hraniční organizace může být spolek, jenž je většinou s charitativním zaměřením a neformálním charakterem, nebo také statní podnik, jenž je založen institucí z veřejného sektoru, a to za účelem obhospodařování státního majetku apod. (Škarabelová, 2005)

Pestoffův trojúhelník dává dobrý přehled o různorodosti neziskového sektoru. Vláda, jako veřejný sektor, upravuje pro neziskovou oblast především legislativní formu jejich aktivit a působení, a také určitou možnost získávání finančních prostředků, ať se jedná o formu dotací, veřejných zakázek či daňových úlev. Vztah ziskové oblasti k neziskovému sektoru může být problematičtější, protože ziskové organizace mohou zaujmout pozici zdroje financí např. formou sponzorství, nebo také mohou poskytovat stejné či obdobné služby, a tím pádem se potom stávají konkurenty na trhu. (Rektořík, 2007)

„Dle Pestoffova modelu by měly nestátní neziskové organizace splňovat tři následující podmínky:

- *Jsou založeny soukromými osobami, bez vlivu či záměru státu, resp. veřejných institucí (spadající do soukromého sektoru),*
- *splňují podmínky neziskovosti (spadají do neziskového sektoru),*
- *jsou právnické osoby s dlouhodobým charakterem činnosti, nejde o dočasná uskupení bez formálních struktur (jsou formální organizace).“ (Hyánek, Škarabelová, & Řežuchová, 2005, str. 6)*

2.2 Neziskový sektor a organizace v něm působící

V předchozí kapitole jsme si objasnili, co je to neziskový sektor a jakou část představuje v národním hospodářství.

Pojem “neziskový sektor” je všeobecně užívaný pojem, jenž však není v ekonomické ani právní teorii přesněji definován. Označení neziskový sektor je v určitém slova smyslu zavádějící. Organizace v neziskovém sektoru přeci nejsou zakládány za účelem zisku, ale nýbrž užitku či poslání, ale to jim nezakazuje zisku dosahovat. Tento zisk si však nerozdělí mezi sebe, jako tomu je v ziskovém sektoru, ale

využijí ho opět v organizaci např. na financování činností organizace v souladu s jejím cílem. Na základě tohoto Skovajsa (2010) upřednostňuje termín označení “jiný než ziskový” či “nezaměřený na zisk”. Dle jiných autorů je vhodným řešením se zcela odpoutat od výrazů odvozených od slova “zisk” a snažit se vyjádřit podstatu neziskového sektoru jinak. (Čepelka, 2003), (Škarabelová, 2005)

Neziskový sektor je v České republice tvořen organizacemi, jež nebyly zřízeny za účelem podnikání, jak je uvedeno v zákoně č. 586/1992Sb. o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, §17a. Tyto organizace jsou (až na výjimky) založeny zákonem či na základě zákona anebo jiných specifických právních předpisů na motivech veřejné služby, užitku anebo také pro potřebu uspokojování potřeb svých členů. Z obecného hlediska lze říci, že tato skupina organizací má podstatnou roli v poskytování veřejných (např. veřejná správa, policie) a smíšených statků (divadla, muzea, vzdělávání)

Jelikož organizace se angažují v mnoha oblastech, které jsou veřejně prospěšné, můžeme jako typický znak toho sektoru definovat různorodost. Zmíněná pestrost, a dále pak flexibilita a dynamičnost jsou z jednoho pohledu chápány jako jedna z nejsilnějších stránek neziskového sektoru, ale z jiného úhlu pohledu mohou být i nejslabší jeho stránkou. Tyto vlastnosti mohou vyvolat dojem, že neziskový sektor je nestabilní, roztržštěný a neprůhledný. (Růžičková Merlíčková, 2013)

Organizace z tohoto sektoru mohou, ale také nemusí být podporovány či financovány z veřejných rozpočtů. Obvykle však platí, že příjmy akceptované za poskytnuté statky nestačí pokrýt prostředky, které byly vloženy na jejich produkci, a musí být dotovány z veřejných rozpočtů, darů, členský poplatků a jiných dalších příjmů. Neziskové organizace nabízí své statky a služby bezplatně nebo za tzv. “uživatelský poplatek”, který však neodpovídá tržní ceně. Dalším neopomenutelným znakem je podstata již zmíněné “neziskovosti”, kdy organizace smí vytvořit zisk, ale musí ho zase investovat k financování činnosti, pro kterou byla organizace zřízena. (Škarabelová, 2005)

2.2.1 Charakteristika organizací neziskového veřejného sektoru

Jako základní charakteristiky, jež nám můžou pomoci vymezit neziskové organizace spadající do veřejného sektoru (státní, vládní, veřejnoprávní organizace), můžeme vymezit:

- Veřejnou prospěšnost - snaha o uspokojování potřeb občanů, respektive společnosti jako celku.
- Veřejné vlastnictví - primárními zdroji financování jsou veřejné rozpočty, majetek organizace ale může zůstat.
- Závislost na státu - organizace jsou spravovány a také řízeny státem nebo územně samosprávným celkem.
- Nezávislost - společnosti si za primární cíl, ani za kritérium úspěšnosti nestanovují dosažení zisku. (Rektořík, Šelešovský, & Vilášek, 2004) (Škarabelová, 2005)

Mezi neziskové organizace veřejnoprávní v České republice můžeme řadit:

- Organizační složky státu - např. Akademie věd ČR, Grantová agentura České republiky, Nejvyšší kontrolní úřad, Ústavní soud ČR,
- organizační složky územních samosprávných celků,
- příspěvkové organizace státu,
- příspěvkové organizace územních samosprávných celků,
- obce a kraje,
- úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových,
- ostatní neziskové veřejnoprávní organizace = např. Česká televize, státní podniky, vysoké školy, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky a státní fondy apod. (Rektořík, Šelešovský, & Vilášek, 2004)

2.2.2 Charakteristika organizací neziskového soukromého sektoru

Existuje celá řada definic, však celostní, mezinárodně uznávanou a respektovanou charakteristiku nestátních neziskových organizací, která se snaží zachytit problematiku z všech možných stran, poskytli ve svých studiích sociolog Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier. (Anheier, 2005). Oba autoři definují nestátní neziskový sektor jako určité skupiny organizací, jenž se nachází mimo okruh státní struktury, nicméně jsou však určeny v zásadě pro veřejné zájmy na rozdíl od zájmů ostatních nestátních organizací.

Vytyčují pět základních rysů, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace vymezeny. Neziskové organizace jsou: (Škarabelová, 2002)

Institucionalizované (organized) - Jedná se o skupiny organizací, které mají jistou institucionální konstrukci, mají jistý řád a reálně fungující organizační strukturu a procesy. Tuto podmínku může splnit jak registrovaná právnická osoba, tak i skupina osob, která je neregistrovaná, bez právní subjektivity za podmínky, že má reálné vedení, pořádá schůze, je řízená pravidly a má určitý stupeň permanentní organizace.

Na základě těchto požadavků jsou z nestátní neziskové organizace vyloučena netrvalá a neformální uskupení, i přestože by mohla hrát v životě lidí významnou roli.

Soukromé (private) – nestátní neziskové organizace jsou institucionálně odděleny od státu, nejsou jím přímo řízeny a ani nejsou součástí státního aparátu. V porovnání s finanční definicí může nestátní nezisková organizace být financována státem, za podmínky, že stát uzná tuto možnost za vhodnou. Organizace ale musí být samostatnou, soukromou osobou nebo musí být soukromými osobami řízena a vedena.

Neziskové (non-profit) – Tato podmínka je myšlena ve významu nerozdělování zisku, to znamená, že se u nich nepovoluje žádné přerozdělování zisků, které vznikly z činnosti instituce, mezi zakladatele, zřizovatele a přispěvovatele. Neziskové organizace případný dosažený zisk musí navrátit do procesu dosažení cíle, jenž byl stanoven posláním. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, organizace v neziskovém sektoru nejsou zřízeny za účelem dosahování zisku.

Samosprávné a autonomní (self-governing) – Tento prvek stanovuje, že organizace musí být schopné řídit svou činnost a aktivity samostatně, jsou opatřeny vlastními postupy a pravidly, které pomáhají při kontrole vlastní činnosti. Tyto organizace nejsou ovládány zvenčí.

Dobrovolné – Organizace v sobě zahrnují důležitý prvek dobrovolné účasti na svých aktivitách, ať již formou výkonu činnosti, určitou pomocí s poskytováním služby, správou organizace či finanční účastí, příspěvkem.

To ovšem neznamená, že organizace nutně musí být složené z větší části z dobrovolníků, či placené z příspěvků. Postačí, pokud bude v těchto organizacích zastoupen určitý prvek dobrovolnosti, aby se tyto organizace, jako nestátní neziskové organizace, oddělily od jiných zvláštních neziskových agentur, jež neexistují jako realizace dobrovolného sdružování občanů. (Frič & Goulli, 2001)

Funkce nestátní neziskové organizace

Tyto organizace plní několik funkcí.

Ekonomická funkce – neziskové organizace se začleňují do koloběhu výrobních faktorů zboží a služeb. Sektor je zároveň producent i spotřebitel statků, zaměstnavatel atd.

Sociální funkce – zahrnuje dvě skupiny funkcí, a to funkci servisní, jež je spojena s výkonem a poskytováním specifických statků a funkci participační, která se snaží zapojit se, sdružit se a uspokojit tak potřeby.

Politická funkce – opět obsahuje další dvě funkce, a to: funkci ochránářskou, která se snaží chránit jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv, a funkci demokratizační, jež přispívá k rozvoji demokratizace. (Stejskal, Kuvíková, & Mařátková, 2013)

Pokud se zamyslíme, tak nestátní neziskové organizace zde existují především z důvodu poskytování pomoci potřebným lidem a také zároveň můžeme vyvodit, že z hlediska tržního selhání jsou nestátní neziskové organizace naprosto ideálním poskytovatelem veřejných služeb. Především, pokud jsme nuceni přihlédnout k hlavní podstatě těchto organizací, a tou je neziskovost.

Přesto však dochází u některých organizací k selhání, které vzniká často právě z této primární podstaty nestátní neziskové organizace. V tržní ekonomice je samozřejmé, že vrcholový top management společnosti bude odměněn za své schopnosti a zásluhy např. na maximalizaci zisku či snižování nákladů v dané společnosti. Společnost je pak úspěšná v konkurenčním prostředí na trhu. Zatímco neziskové organizace nenaplňují tyto tržní zákonitosti, protože jsou většinou odkázány na příjmy z veřejných rozpočtů, dotací a grantů, což může vyvolat problém neefektivity.

Tyto organizace nejsou plně motivovány ke snižování nákladů a k nabízení služeb v požadované kvalitě, tyto organizace mají také navíc jistá daňová zvýhodnění či úlevy, která vedou k tomu, že motivace je pod patřičnou úrovní. Na druhou stranu však tyto dotace a granty, jež byly poskytnuty v jednom roce, nemají záruku, že budou poskytnuty i v dalších letech. Může tedy dojít i k naopak velmi úspornému chování organizace, které může vést k tomu, že společnosti nevyužijí svůj potenciál naplno tak, jak by to bylo efektivní. Tyto dva protichůdné postoje jsou pravděpodobně způsobeny managementem podniku a charakterem vedení neziskové organizace. V obou případech se však jedná o neefektivitu a selhání nestátní neziskové organizace. Další věc, která stěžuje efektivní

chování těchto organizací, je rozsáhlá byrokracie spojená s výkonem veřejně poskytovaných služeb. (Hyánek, Prouzová, & Škarabelová, 2007)

Pokud chce nezisková organizace obstát na trhu v současném konkurenčním prostředí, musí mít dobře naplánovanou strategii, marketing a public relations.

2.2.3 Důvody existence neziskových organizací

Jak již bylo uvedeno, v neziskovém sektoru působí dvě základní skupiny organizací (organizace veřejného a soukromého neziskového sektoru). Tyto organizace se od sebe liší nejčastěji svým posláním a postavením, z nichž vyplývají důvody jejich existence.

Organizace veřejného neziskového sektoru se snaží zabezpečit z velké části realizaci výkonu veřejné správy, a to jak na úrovni státu, tak i kraje či obce. Existence těchto organizací je způsobena především neefektivní alokací zdrojů a selháním trhu. Jako nejčastější důvody existence organizací ve veřejném sektoru lze uvést:

- Nedokonalou konkurenci,
- nedostatek informací,
- existenci tzv. veřejných statků,
- tržní externality,
- nevhodné využívání zdrojů (zejména se jedná o lidský potenciál),
- a také potřebu zajistit stabilitu makroekonomických agregátů.

V soukromém sektoru se nachází organizace, pro které jsou základní hodnoty spravedlnost, solidarita, filantropie¹ a dobrovolnost. Lidé se setkávají v nejrůznějších neziskových organizacích z různých důvodů. Může se jednat o snahu ochránit majetek jednotlivce, zlepšit komunikaci mezi lidmi nebo zlepšit fyzickou či sportovní kondici. Všeobecně se dá říci, že původ soukromých neziskových organizací se zrodil ze dvou sfér, a to z charity a z práva sdružovat se. (Hyánek, 2011), (Peková, Pilný, & Jetmar, 2012)

¹ Filantropie - z řeckých slov *filein*, milovat a *anthrópos*, člověk – láska k člověku, nebo také lidumilnost, jenž znamená humanisticky motivovanou dobročinnost, obvykle v delším časovém období s jasně stanovenými cíli. (Wikipedia, 2017)

2.2.4 Funkce

Jaké je uplatnění organizací ve společnosti a jaké mají funkce se pokusil odpovědět teoretik Salamon, který kategorizoval jejich funkce do pěti následujících bodů: (Pospíšil, a další, 2009)

A. Servisní funkce

Organizace v neziskovém sektoru poskytují celou škálu služeb, a to jak pro své členy, tak pro veřejnost. Nabízejí obdobné služby jako stát či ziskový sektor, ale do nabídky jejich činností patří i služby, které nejsou soukromou ani veřejnou oblastí zajišťovány, anebo není v jejich silách služby zajišťovat v takové kvalitě, jako nabízí neziskový sektor. Podle Salomona jsou tyto služby přístupné všem, a to bez ohledu na to, jestli mají dostupné prostředky na jejich náhradu. Jedná se obvykle o oblasti zdraví, sociální péče a vzdělání. Podíl těchto služeb na celkovém obsahu je patrnější v zemích západní Evropy, zatímco v zemích střední a východní Evropy je podíl nižší a stále se tu ve velké míře angažuje stát.

B. Inovační funkce

Neziskové organizace častokrát reagují na nově objevující se situace, kdy na jejich řešení ještě není znám žádný uplatňující princip. Často vystupují v pozici inovátorů, kteří nesou rizika, jež jsou spojená se zaváděním nových postupů. Stát následně může využít jejich myšlenek a nově získané poznatky aplikovat ve své vlastní strategii.

C. Advokátní funkce

Od této skupiny organizací je očekáváno, že budou obhajovat zájmy svých členů. Přestavují jakýsi mechanismus sdružování lidí a s tím spojené prosazování určitých společenských změn, které jsou v jejich zájmu. Působí jako prostředník mezi občany a veřejnou správou.

D. Expresivní funkce

Neziskové organizace se zaměřují na širokou škálu činností, do nichž se mohou zapojovat i její členové. Díky této angažovanosti členové společně s organizací poznávají a rozvíjejí své dovednosti, které jim mohou napomoci k lepšímu vyjadřování a prezentování.

E. Komunitní a demokratizační funkce

V těchto organizacích se uplatňuje možnost projevu pluralitních názorů, zájmů či tradic, které rovněž posilují mezi lidmi smysl pro komunitu a solidaritu. Lidé mohou prostřednictvím těchto organizací uspokojit potřebu sdružování, mohou se podílet na ovlivňování veřejné politiky, tvorbě hodnot a norem lidského chování. Organizace se snaží posilovat mezi lidmi uvědomění vlastní odpovědnosti vůči dané komunitě a společnosti jako celku (Pospíšil, a další, 2009)

2.2.5 Činnosti neziskových organizací

Neziskové organizace se mohou zabývat při své existenci několika druhy činností:

- **Hlavní činnost** – jedná se o činnost, pro kterou daná organizace byla zřízena. Je definována zřizovací listinou nebo statutem.
- **Obecně prospěšná služba** – je činnost organizace, která může být poskytována jak bezúplatně, tak i částečně za úplatu.
- **Doplňková činnost** – organizace může dosahovat vlastního příjmu z majetku, a to především díky doplňkové činnosti, kterou za tímto účelem vykonává. Tento příjem je pak určen i pro výkon hlavních činností organizace, díky tomu pak může lépe využívat majetek, a docílit tak dalších příjmů.
- **Hospodářská činnost** – tato činnost splňuje všechny znaky podnikání, ale není poskytována podnikatelem. Tuto činnost je potřeba provozovat v souladu se živnostenským zákonem nebo jiným nutným povolením podle zvláštních předpisů. (Růžičková Merlíčková, 2013)

Neziskové organizace vykonávají nejen výše uvedené činnosti, ale také často pořádají osvětové kampaně, výstavy, benefiční koncerty, sportovní akce, benefiční plesy, snídaně nebo speciální večeře pro dárcce či významné osobnosti, prodejní trhy, aukce, veřejné sbírky a jiné další akce. Vždy záleží na tom, co se od pořádání dané akce očekává. Primárním důvodem uspořádání těchto akcí bývá získání prostředků pro financování neziskové organizace, utužování stávajících vztahů a navazování nových kontaktů a vztahů s dárci. (Šedivý & Medlíková, 2011)

2.2.6 Vize, poslání, funkce a cíle neziskových organizace

Prvním krokem, proč jsou zakládány neziskové organizace, je formulace vize. Je to zároveň nezbytný předpoklad pro plnění poslání a pro vypracování strategického projektu.

Vize organizace by měla zrcadlit hlavní hodnoty organizace. Vize by měla být krátká, stručná a měla by popisovat neměnný stav organizace. Vymezuje, čím chce organizace být a kam se chce v budoucnu ve své oblasti posunout. Obvykle je stanovena ve vnitřních představách především manažerů, jež se týkají budoucího vývoje dané organizace. K nejzákladnějším charakteristikám při formulování vize patří:

- „*Hledí do dálné budoucnosti,*
- *její definice je krátká,*
- *je srozumitelná pro každého,*
- *může ji sdílet několik organizací (v místě, regionu, státě atd.)*

Např.: *Chceme zvyšovat vzdělanost společnosti.* “ (Šimková, 2004, str. 8 - 9)

Poslání formuluje, z jakého důvodu daný ekonomický subjekt vznikl. Organizace, která chce naplňovat a formulovat společensky akceptovatelnou vizi, ji musí transponovat do poslání. Poslání odlišuje organizaci od jiných organizací se stejnou či obdobnou vizí, ale oproti vizí musí mít zcela konkrétní charakter, mělo by zrcadlit chování organizace, její identitu a obvykle se s ním organizace prezentuje navenek. Definice poslání organizace by měla být jasná, výstižná a dobře formulovaná, ale přitom je pro organizaci důležité neustále sledovat inovační trendy a hledat příležitosti. Žádná právní norma v České republice tento termín neupravuje, přesto je důležité pro prosperující fungování subjektu. Poslání organizace je základním ukazatelem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.

„U neziskové organizace je poslání definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb.“ (Šimková, 2004, str. 9)

Poslání organizace je pak uskutečňováno prostřednictvím **funkcí**.

Základní (hlavní) funkce jsou ty, jež díky svým činnostem naplňují samo poslání organizace.

Druhotné (zabezpečovací) funkce jsou ty, jež díky svým činnostem tvoří vhodné podmínky pro plnění hlavních funkcí.

Dále ještě můžeme najít v organizaci funkci řídicí, která je vykonávána v neziskových organizacích obvykle pracovníky, kteří vykonávají zároveň funkce hlavní. (Rektořík, 2007)

Důležitou součástí je také mít dobře stanové **cíle**. Jedná se o budoucí stav, kterého chce organizace v určité době dosáhnout. Cíle můžeme dělit podle různých hledisek, jako např.:

- *„Kritérium funkce*
 - *Cíle primárních funkcí (a následně podle jednotlivých funkcí),*
 - *cíle sekundárních funkcí (a následně podle jednotlivých funkcí).*
- *Kritérium času*
 - *Cíle dlouhodobé (10 – 15 let),*
 - *cíle střednědobé (3 – 10 let),*
 - *cíle krátkodobé (pod 3 roky),*
 - *cíle operativní.*
- *Kritérium adresnosti“.* (Rektořík, 2007, str. 37 - 38)

Cíle jsou rozčleněny podle jednotlivých organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky. (Rektořík, 2007)

2.2.7 Členění neziskových organizací

Neziskové organizace není jednoduché teoreticky vymezit, proto je možné nalézt několik možností úhlu pohledu na členění tohoto sektoru. V následujících podkapitolách si uvedeme další využívané možnosti, jak tento sektor můžeme členit.

Klasifikace neziskových organizací:

➤ **Dle zřizovatele**

Členění dle zřizovatele na soukromoprávní a veřejnoprávní organizace bylo již uvedeno v kapitolách 2.2.1 a 2.2.2. Proto tato kapitola obsahuje pouze stručné shrnutí.

- Organizace založené veřejnou správou – jedná se o státní správu (ministerstvo, ústřední úřad státní správy), nebo samosprávy (obec, magistrát, kraj). Z tohoto

důvodu se některé z nich nazývají veřejnoprávní organizace (výkon účelu těchto veřejných služeb je stanoven ze zákona jako povinnost).

- Organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou - mohou zakládat společnost i společně. Tuto skupinu nazýváme soukromoprávní organizace. (Rektořík, 2010)

➤ **Dle právní normy**

Neziskovou organizaci charakterizuje v legislativních normách ČR zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, v §17a tohoto zákona je uvedeno: „*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.*“ (č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů)

➤ **Dle principu financování**

Dle tohoto kritéria se financování organizace člení na:

- Organizace financované zcela z veřejných rozpočtů. Jedná se o rozpočtové organizace.
- Organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů. Tyto organizace mají na příspěvek legislativní nárok, jsou to například příspěvkové organizace, církve a náboženské spolky, nebo třeba politické strany a politická hnutí.
- Organizace financované z různých zdrojů. Například dary, sbírky, sponzoring či granty.
- Organizace financované v první řadě z výsledků realizace svého poslání. (Rektořík, 1998)

2.3 Strategické řízení

Důležitost strategického řízení spočívá v principu, že zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažera na vrcholové úrovni. Strategický management můžeme chápat jako určitý soubor manažerských rozhodnutí ovlivňujících dlouhodobou výkonnost organizace.

Tento stupeň řízení zahrnuje veškerá manažerská rozhodnutí, která jsou strategicky řízená, plánovaná, organizovaná, vedená a kontrolovaná. V rámci těchto funkcí následuje analýza, rozhodování, implementace a koordinace. V dnešní době je

možné hovořit o strategickém řízení i v neziskových organizacích a ve veřejné správě, kde nyní nabývá strategické řízení na důležitosti. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012)

Strategické řízení v sobě zahrnuje činnosti, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž také mezi organizací a vnějším prostředím, ve kterém organizace působí. (Grasseová, 2012)

Strategické řízení můžeme chápat jako nikdy nekončící proces, postupně opakujících se na sebe logicky navazujících činností, které začínají vytyčením si poslání a cílů organizace, strategickou analýzou a formulací různých možných variant řešení (strategií), z kterých je vybrána a implikována optimální strategie a následně pokračuje kontrola a korekce problémů a jejich optimalizace. (Keřkovský & Vykypěl, 2012)

Strategické řízení je uplatňováno prostřednictvím tvorby a následné aplikace jednotlivých strategií, přičemž strategické řízení může využívat různé druhy přístupů k jejich formulaci. K častým přístupům se řadí hierarchický přístup, který je založený na formulaci vize, poslání a následných cílech firmy. (Synek & Kislingerová, 2015)

2.3.1 Strategické plánování

Předpokladem pro strategické plánování je strategie. Každá organizace potřebuje mít stanovenou strategii, je potřeba vědět, kam chce organizace dojít, jaké podmínky při této cestě bude muset respektovat a které překážky bude muset překonat.

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů, která je zpracována podle toho, co bude organizaci čekat v jejím okolí a jaké má šance. Jedná se o vyjádření nedostatků a předností organizace, které se budou konfrontovat se skutečností v budoucnu. Dále pak organizace takticky určuje další kroky, které je nutno provést, aby plně využila svého potenciálu a eliminovala nedostatky.

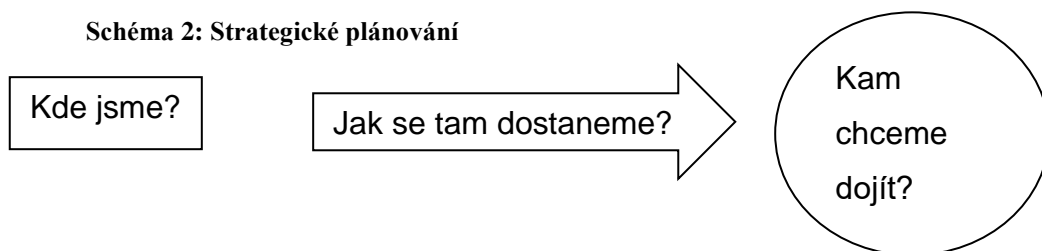
Strategické plánování je tedy logický, analyzující proces, při kterém hledáme tu nejlepší budoucnost pro naši organizaci a tu neoptimálnější cestu, jak zvolených cílů v budoucnu dosáhnout. Organizace si musí odpovědět na 3 otázky:

„Kdo jsme?

Kam jdeme? Jaký je náš cíl?

Jak zvoleného cíle dosáhneme?“ (Plamínek, a další, 2016, str. 116)

Schéma 2: Strategické plánování



Zdroj: vlastní práce

Na strategické plánování lze nahlížet jako na shodu třech sil:

- **Poslání organizace** – čeho chce organizace dosáhnout.
- **Možnosti hrozby** – jedná se o hrozby, které se vyskytují před naší organizací, se kterými je nutno počítat a případně je řešit.
- **Přednosti a nedostatky naší organizace** – co jsme schopni ještě udělat? Může jít o skutečnosti, na kterých můžeme stavět, nebo o slabiny, které mohou brzdit naší práci a které bychom měli zlepšit. (Plamínek, a další, 2016)

Jádrem strategického plánování jsou analýzy, kterých je pro organizace velké množství, například může jít o:

STEP analýza

Tato analýza zkoumá jednotlivé části vnějšího prostředí, které mají vliv na zkoumanou organizaci. V průběhu analýzy se hodnotí míra vlivu společensko – demografických faktorů, technologických faktorů, ekonomických faktorů, environmentálních a politických faktorů na existenci organizace a její fungování. Cílem této analýzy je ujasnit si, jaké vnější faktory mají na organizaci významný vliv, přestože sama organizace je většinou nemůže ovlivnit.

SWOT analýza

SWOT se skládá ze zkratk anglického originálu: Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby.

Tato analýza se zaměřuje na hodnocení nejen vnějšího prostředí, ale také na hodnocení vnitřního prostředí organizace. Skládá se ze čtyř částí, jak napovídá její název. První dvě popisují vnitřní prostředí v organizaci, pomocí silných a slabých stránek organizace. Následující dvě části analyzují vnější prostředí, kde definují případně příležitosti nebo ohrožení. SWOT analýza je jednou ze základních analýz a pomocí

výstupů z této analýzy je možné vytyčit základní strategické směry pro budoucí vývoj organizace. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012)

Jednotlivé části můžeme definovat následovně:

- **Silné stránky** – vnitřní faktory, jež přispívají k dosahování cílů organizace.
- **Slabé stránky** – vnitřní faktory, jež nemají kladný vliv na dosahování cílů organizace.
- **Příležitosti** – jedná se o vnější faktory, které mají příznivý vliv na dosahování cílů organizace.
- **Hrozby** – vnější faktory, které nemají pozitivní vliv při plnění cílů organizace.

Analýza vnějšího prostředí

Prvním bodem při provádění SWOT analýzy je rozbor faktorů vnějšího prostředí. Vnějším prostředím se rozumí v podstatě vše, co se nachází mimo organizaci v prostředí, ve kterém organizace operuje. Cílem analýzy tohoto prostředí je prověření tohoto prostředí za účelem rozpoznání hrozeb a příležitostí a poskytnutí informací, které pomůžou při hodnocení současného stavu prostředí a následném vývoji faktorů v tomto prostředí, jež mají vliv na vývoj organizace. (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012)

Příležitosti jsou pro organizaci ty možnosti a vyhlídky, které mají vliv na lepší a efektivnější využití disponibilních zdrojů organizace, na zvýšení konkurenceschopnosti či finančních zdrojů, tak také i na lepší dosahování cílů či poslání. (Bartovičová & Korčeková, 2010)

Příležitosti přináší potenciální užitek pro firmy, tak i pro neziskové organizace. Může se jednat o navazování vazeb s novými partnery, možnosti vstupů na nové trhy nebo zájem investorů o podnik či jiné další pozitivní možnosti. (Domanská, 2008)

Jednou z velkých příležitostí pro neziskové organizace může být grant či charita. Další možností je pro tyto organizace spojení s jinými organizacemi pro konkrétní charitativní účely.

Opakem těchto příležitostí jsou hrozby nebo ohrožení, jež číhají na organizaci a mohou ji ohrozit. Hrozbou či ohrožením může být pro firmu například konkurence, a to v případě, že se objeví nová, tak v případě zesílení té současné. Dále se může jednat

o nestabilní politickou situaci, ve které se firma musí pohybovat, či o různé živelné pohromy a katastrofy. Může se také jednat o odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci, či ztrátu dobrého jména a dobré pověsti firmy. (Domanská, 2008)

Dalšími citlivými hrozbami mohou být finanční hrozby nebo otřesy, kdy jsou především citlivé ty organizace, které disponují méně bezpečnými zdroji a mají obvykle pouze několikaměsíční rezervy, což může mít za následek potíže především v nevyrovnané době, jako je například ekonomická krize.

Právě charitativní dárcovství je jeden z prvních potencionálních výdajů, které mohou dárci omezit, pokud se ocitnou v peněžní tísní. K obdobným závěrům může vést, pokud se změní priority hlavního poskytovatele dotací či městského orgánu. Pro neziskové organizace je tedy podstatné, aby se zabránilo případnému neetickému chování či skandálům, protože každé nevhodné chování jim může uškodit. (Greechie, 2015)

Pro organizace je důležité rozeznat, že se jedná o vnější faktory, na které má daná organizace pouze malý vliv, anebo dokonce vůbec žádný, nebo naopak brát tyto faktory na zřetel a vypracovat pro ně nějaký záložní plán. Tento záložní plán pomůže organizaci v případě nečekané události, či alespoň tento plán pomůže k diskuzi o možných problémových faktorech.

Jak již bylo řečeno, vnější analýza a identifikace příležitostí a hrozeb může napomoci organizaci, jak přizpůsobit svou strategii a chování pro možné budoucí trendy a nasměrovat tak svůj budoucí vývoj. Pro analýzu vnějšího prostředí v nestátní neziskové organizaci a následnou identifikaci ohrožení a příležitostí jsou doporučovány různé metody, mezi tu nečastější se řadí tzv. STEP analýza (Boukal & kolektiv, 2013)

Při zpracování analýzy je důležité si uvědomit, že vnější faktory jsou pro všechny organizace stejné, ale jejich vliv se liší v každé z těchto organizací, protože každý jednotlivý subjekt je rozdílný a jinak citlivý.

Analýza vnitřního prostředí

Další důležitou částí při zpracování SWOT analýzy je rozbor vnitřního prostředí, strategického plánování, resp. analýza musí reagovat na celkový stav vnějšího prostředí, ale zároveň je nutné zohlednit vlastní stav v organizaci, tedy svoje silné a slabé stránky, které mají základ ve zdrojích a schopnostech organizace. (Grasseová & kolektiv, 2012)

Interní analýza organizace pomůže nalézt silné a slabé stránky organizace, respektive ukáže, na co se má daná organizace soustředit při zlepšování. V rámci této analýzy je vhodné zahrnout co nejvíce zájmových oblastí.

Glassová (2012) uvádí například rozčlenění dle funkčních oblastí, procesních oblastí či podle McKinsey tzv. Modelu 7S

Pokud bychom rozčlenili organizace dle funkčních oblastí, může se jednat například o následující sektory: systém řízení, organizační struktura, informační systémy, kultura organizace, personální zdroje, výzkum, finance, ekonomika aj. (Grasseová & kolektiv, 2012)

Pokud bychom si organizaci hodnotili dle procesního řízení, jednalo by se o analýzu hlavních, řídicích a podpůrných procesů.

V případě McKinsey analýzy se využívá takzvaný model 7S, ve kterém se v rámci využití SWOT analýzy zaměříme na následující oblasti:

- „*Strategy - Strategie*
- *Structure – Struktura*
- *Managment systém – Systém řízení*
- *Styl of managment – Styl řízení*
- *Staff – Spolupracovníci*
- *Skills – Schopnosti*
- *Share Value – Sdílené hodnoty*“. (Veber & kolektiv, 2009, str. 680).

Silná stránka představuje něco, co má pozitivní důsledek. Tyto stránky podniku přidávají hodnotu a přidávají organizaci komparativní výhodu. Výhodou podniku může být například zdroj, kompetence či schopnost, díky čemuž podnik získá konkurenční výhodu. (Bartovičová & Korčeková, 2010)

U neziskových organizací můžeme najít silné stránky, kterými obchodní společnosti nedisponují. Může se jednat o daňové či jiné zvýhodnění, možnost využít pomoci dobrovolníků, jenž firmě může přinést značné úspory. V porovnání s obchodními společnostmi je výhodou skladba představenstva organizace, které musí být ze zákona složeno z dobrovolníků. (Greechie, 2015)

Slabé stránky naopak představují pro organizaci ohrožení a mohou poškodit její růst a dosahování cílů či dokonce existenci podniku. Jedná se o nedostatky organizace,

jež snižují výkonnost organizace a způsobují konkurenční nevýhodu.

(Bartovičová & Korčeková, 2010)

V případě neziskových organizací se často jedná o problém, kdy se nedostatek finanční stability projeví v oblasti příjmů, výdajů a také na úrovni rezerv. Většina především malých organizací těžko pokrývá jejich náklady svými výnosy. Jen zřídka mohou organizace konkurovat nabízenými mzdami pro své zaměstnance v porovnání s běžným ziskovým sektorem, což je jeden z důvodů, proč je spokojenost s prací jakousi náhradou pro neziskové odborníky, a to zejména v malých organizacích. Nevyrovnaný rozpočet může být viditelný i v jednání s dodavateli. Především malé neziskové organizace jsou pak náchylné k rozpočtovému deficitu a potřeba darů je pro ně nevyhnutelná. (Toal, 2013)

Při identifikaci silných a slabých stránek je nutné brát v potaz objektivitu hodnot. V případě vnitřních faktorů nastává často problém právě v interním pohledu, jako je například neochota manažerů a zaměstnanců uvědomit si a připustit si své nedostatky.

2.4 Financování neziskové organizace

Pro plnění poslání neziskové organizace jsou nutné zdroje, a proto získávání finančních prostředků je jedna z nejpodstatnějších činností neziskové organizace.

Každá organizace potřebuje k přežití peníze – aby mohla uhradit náklady na projekty a připravit se na další budoucí programy a zaplatit své zaměstnance, nájemné, kancelářské prostory a mnoho dalších provozních nákladů, což jsou například opravy, údržby prostor či vozidel, popřípadě dovolit si nové technické vybavení. Pokud by nezisková organizace nezajistila prostředky, nemůže dělat svou práci a pokud svou práci neodvede, nemůže plnit společenské potřeby, kvůli nimž byla zřízena.

Existuje celá řada zdrojů, které je možné využít pro financování neziskové organizace, přesto často neziskové organizace nevyužívají všechny tyto zdroje. Hlavní důvodem je existence celé řady omezujících faktorů, kterými jsou například zaměření organizace, vnitřní záležitosti dané organizace, nebo různá externí omezení v podobě legislativních nařízení atd.

Každá nezisková organizace je osobitým způsobem jedinečná a individuální, především díky svému poslání a provozované činnosti, ale také díky svému jednání v oblasti financování. Některé organizace se zaměřují například na oblast pomoci dětem,

kteřá je více pŕitaŕlivá pro dárce jakéhokoliv druhu, zatímco jiné musí vyvinout velké úsilí k tomu, aby své potenciální dárce nějakým způsobem zaujali.

Pro neziskové organizace by měl všeobecně platit princip vícezdrojového financování. Diverzifikace zdrojů by měla být široká, pŕedevším proto, aby organizace nebyla závislá jen na jednom zdroji. V neziskovém sektoru se objevují i organizace, které jsou schopny se samofinancovat na 100 %, ale i naopak organizace, které jsou zcela závislé na vnějších zdrojích, jako jsou například dary a pŕispěvky. Je časté, že neziskové organizace, které vlastní poměrně rozsáhlý majetek, jsou lépe schopné se samofinancovat než organizace bez majetku. (Synek & Kislingerová , 2010)

2.4.1 Zdroje financování neziskové organizace:

Prostředky neziskové organizace můžeme rozdělit do několika základních skupin, dle různých hledisek a kritérií:

- **Základní rozdělení podle možnosti získání:**

Veřejné zdroje

Toto financování zajišťují pŕedevším instituce státní správy (ministerstva) a samosprávy, kdy dochází k financování z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky. (Boukal, Vávrová, & kolektiv, 2007) Nevýhodou tohoto financování je poměrně vysoký stupeň byrokracie, kdy je často nutné vyplnit složité žádosti na projekty, se kterými se organizace setkávají od financování až po realizaci. Výhodou však je, že veřejné zdroje poskytují širší škálu prostředků a také mohou financovat i méně populární záležitosti. (Šedivý & Medlíková , 2011)

- Státní správa a samospráva

Neziskové organizace jsou ovlivněny státem prostřednictvím státní dotační politiky. Tato politika je definována jako vládou centrálně koordinovaná politika, která se zaměřuje na podporu nestátních neziskových organizací ve vybraných oblastech za pŕedem vymezených podmínek. Dotace, které jsou získány v rámci této politiky, nejsou jediné, dále mohou jednotlivá ministerstva poskytovat dotace i mimo dotační politiku, a to ve vlastním režimu. (Hyánek, Prouzová, Škarabelová, & kolektiv, 2007)

Podle **Friče (2001)** je nutným pŕedpokladem, aby stát podporoval neziskový sektor, a to pŕedevším vzhledem k jeho společenské úloze. Podpora může být jednak s pomocí

poskytnutých dotací ze státního rozpočtu nebo rozpočtu obcí, ale i daňové podpory dárců či daňové zvýhodnění oproti podnikatelským subjektům.

Příjem dotací na celkových příjmech neziskové organizace závisí na zřizovateli, respektive na jeho zakladateli. Pokud je zakladatelem např. obecně prospěšné společnosti soukromá osoba, je závislost na financích z veřejného rozpočtu méně intenzivní. Na státní dotace není právní nárok, pouze některé vybrané organizace mají na státní příspěvek ze zákona nárok, jedná se např. o církve a náboženské společnosti, politické strany atd. Další dotace mohou nabídnout například i státní fondy, či Grantová agentura ČR a Nadační investiční fond. (Peková, 2008)

- Zahraniční zdroje (např. finance z Evropské unie)

Častou možností zahraničních zdrojů jsou **Fondy Evropské unie**, což je klíčový nástroj evropské politiky, jehož prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky, které jsou určeny ke zmírnění ekonomických a sociálních rozdílů mezi jednotlivými členskými státy EU. Prostředky jsou rozděleny prostřednictvím operačních programů. (MPSV, 2017)

Neveřejné zdroje

- Individuální dárcovství

Možnosti dárce jsou různé, může se jednat o člena organizace, dobrovolníka, příbuzného cílové skupiny, či předplatitele časopisu. Jednotlivé dary mohou mít trvalý charakter, ale také se může jednat jen o dar příležitostní. Nejnovější formou individuálního dárcovství se stala dárcovská SMS - DMS, jejíž výhodou je rychlost a jednoduchost. (Škarabelová, 2002)

Dárci darují na základě svého přesvědčení, že podporují dobrou věc, neočekávají protislužby. Jedná se většinou o neplánovaný dar převážně krátkého charakteru.

(Šedivý & Medlíková, 2012)

- Firemní dárcovství

Firmy často podporují projekty, které jsou pro ně zajímavé. Většinou se jedná o projekty, které jsou spojeny s jejich činností, či oblastí, ve které působí. Populární oblasti jsou kultura, umění, sport či ekologické projekty. (Šedivý & Medlíková, 2011)

Větší firmy nabízejí i vlastní grantové systémy, zde však musí nezisková organizace sepsat žádost a sestavit projekt s rozpočtem a všemi důležitými informacemi. (Rektořík, 2007)

- Tuzemské nadace a zahraniční nadace

Jedná se také o neziskové organizace, které jsou však pro ostatní neziskové organizace dalšími možnými dárci. Základem je žádost s podrobně zpracovaným projektem, či žádostí o grant. Nadace o žádostech rozhodují skupinově prostřednictvím správní rady či skupiny expertů. Rozhodnutí expertů však opět musí schválit správní rada.

Kombinace veřejných a neveřejných zdrojů záleží vždy na rozhodnutí každé konkrétní neziskové organizace. Na žádný z výše uvedených zdrojů neexistuje právní nárok, z toho důvodu musí nezisková organizace provádět aktivní finanční politiku. U nestátní neziskové organizace by však měly převažovat prostředky z neveřejných zdrojů a měl by být vytvořený stálý okruh sympatizantů a dárců, s nimiž lze dlouhodobě spolupracovat. (Boukal, Vávrová, & kolektiv, 2007)

Vlastní příjmy

- Vlastní činnost (hlavní i vedlejší)

Jedná se příjmy z prodeje vlastních produktů. Mezi nejzákladnější patří především prodej vlastních výrobků a služeb, dále pak příjmy z hospodářské činnosti, či příjmy z pořádání různých akcí, jako je například pořádání přednášek, plesů, příjmy z reklam nebo aukcí. (Šedivý & Medlíková, 2012)

- Členské příspěvky

Jedná se o stabilní příjem, jehož evidence nijak zásadně nezatežuje administrativu neziskové organizace. Jejich nevýhodou je však malý rozsah, takže s nimi nelze počítat jako se strategickým zdrojem finančních příjmů neziskové organizace.

- Příjmy dosažené z loterie a her

Tyto prostředky jsou pro neziskové organizace dosažitelné na základě speciálního zákona, kdy stanovené procento výtěžku z loterie musí být použito na veřejně prospěšný účel uvedený v povolení loterie.

- Daňové a poplatkové zvýhodnění

Zákon o daních příjmu č. 586/1992 Sb. umožňuje nestátním neziskovým organizacím daňové a poplatkové zvýhodnění, zákon dále definuje obecně prospěšné účely, na něž je možné poskytnout dary s daňovou úlevou pro dárci. (Boukal, Vávrová, & kolektiv, 2007)

- Veřejné sbírky

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů definuje sbírku jako získávání a shromažďování dobrovolných především peněžních prostředků od předem neurčeného okruhu přispěvovatelů pro předem definovaný veřejně prospěšný účel, jedná se hlavně o humanitární a charitativní, ale i jiné sbírky.

Sbírku může uskutečnit obec nebo kraj, ale i právnická osoba, která má na území České republiky sídlo. Právnická osoba je povinna oznámit uskutečnění sbírky danému krajskému úřadu, veškeré podmínky jsou stanoveny v zákoně. (Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách).

- Benefiční akce

Cílem této akce nemusí být vždy získávání peněžních prostředků, ale také propagace organizace, navazování nových kontaktů, představení se veřejnosti či potenciálním dárcům.

● **Z hlediska charakteru zdroje**

Finanční prostředky

Jedná se o výnosy, které jsou dostupné pro všechny typy neziskových organizací:

- „Z vlastní činnosti, pro kterou byla organizace založena nebo zřízena,
- z doplňkové činnosti zahrnuté do statutu organizace,
- z prodeje či pronájmu majetku,
- z reklam,
- z darů, dědictví, sponzoringu,
- od pojišťoven a fondů,
- z úroků svých vkladů, či půjček,
- ze sbírek, tombol, loterií,
- ze zdrojů vzniklých organizací zákonnými daňovými úlevami“, (Streková & Malý , 1998 str. 173 - 174)
- z příspěvků z veřejných rozpočtů ve formě, kdy se jedná např. o příspěvky, transfery. (Streková & Malý , 1998)

Mezi zvláštní finanční zdroje, které jsou určeny jen pro některé neziskové organizace, se řadí následující zdroje:

- Členské příspěvky u organizací, jež vyvíjejí svoji činnost na základě členského principu. Můžou to být například občanská sdružení, profesní komory, politické strany anebo politická hnutí.
- Příspěvky věřících občanů, kdy se jedná o vybrané náboženské společnosti.
- Výnosy z daní a poplatků stanovených zákony, které se týkají obcí a krajů.
- Vklady zakladatelů, a to především u nadací, nadačních fondů a obecně prospěšných společností.
- Výnosy z poplatků a pokut. Například, když dojde k narušení ekologie či vynětí ze zemědělského půdního fondu. Dále z příjmu ze vstupenek na filmová představení.
- Výnosy z obchodování s cennými papíry, jež jsou ve vlastnictví organizace na kapitálovém trhu.
- Úvěry. (Šimková, 2012)

Nefinanční prostředky

Neziskové organizace by však neměly při svém rozhodování zapomínat i na další zdroje, které mohou výrazně pomoci při rozvoji. Jedná se o nefinanční výhody, což může být například zapůjčení školících prostor, využití právních a poradenských služeb, darování či vypůjčení výpočetní techniky a mnoho dalších výhod, za které organizace nemusí platit. (Hannagan, 1996)

- **Podle geografického původu**

Může se jednat o **domácí** zdroje nebo zdroje **zahraniční**.

- **Podle původu prostředků organizace**

- Z **interních zdrojů**, jedná se o zdroje z vlastní výdělečné činnosti, členské příspěvky apod.
- Z **externích zdrojů**, které můžeme dále dělit na:
 - „Veřejné zdroje – veřejná správa,
 - individuální zdroje – jednotlivci,

- o soukromé zdroje – *soukromé právnické osoby (nadace a nadační fondy, podnikatelské subjekty, živnostníci)*“. (Rektořík, 2007, str. 95)

- **Podle způsobu nabytí**

Zde rozlišujeme, zda se jedná o **finanční příjem organizace**, nebo o **ušetřené finanční prostředky** organizace. Pak se jedná o podporu přímou nebo nepřímou (např. daňové úlevy, symbolický nájem, práce provedená dobrovolníky. (Rektořík, 2007)

2.4.2 Fundraising

Neziskový (netržní) sektor je hlavním nositelem fundraisingových aktivit. Velmi frekventovanou kategorií je především u nestátních neziskových organizací.

Pokud chce nezisková organizace plnit své poslání, musí totiž zajistit dostatečné množství zdrojů. Základem toho jsou lidé, kteří jsou ztotožnění s posláním organizace, a zároveň jsou však potřeba finance, věci a další prostředky. O zajištění všeho potřebného se stará právě fundraising.

Pojem fundraising ve volném překladu znamená získávání finančních prostředků, a právě proto je spojován s financováním organizace. Doslovný překlad můžeme přeložit jako: „zvyšování fondu“, neboli finančního obnosu, který je určen ke konkrétnímu cíli. V dnešním pojetí má tento pojem pro nestátní neziskové organizace o něco širší význam. Je jím míněno například:

Fundraising jako obor

S tím jsou spojeny speciální metody a postupy, které se snaží získávat finanční a jiné další zdroje, jež jsou potřebné pro činnost organizace neziskového sektoru.

Fundraising jako věda

Tato oblast se zabývá především tím, jak získat na svou stranu druhé a přesvědčit je o potřebnosti a nutnosti organizace pro celou společnost.

Fundraising jako nástroj

Jedná se o nástroj, jehož pomocí můžeme druhé podnítit k dobrým skutkům, i získat jejich zájem, čas a důvěru. (Boukal & kolektiv, 2002)

Můžeme ho definovat následovně:

„Fundraising je dlouhodobá a systematická spolupráce s dárci (jednotlivci nebo organizacemi) vedoucí k zajištění finančních prostředků potřebných pro realizaci poslání organizace“ (Hannagan, 1996, str. 242)

Formy fundraisingu

Jedná se tedy o aktivitu, která průběžně plánuje činnosti pro naplnění finančně ekonomické strategie neziskové organizace a jejímž cílem je zabezpečit potřebné zdroje v požadované struktuře a výši. (Broukal, 2013)

Zdroje podpory jsou rozděleny do pěti základních skupin:

Státní instituce a samospráva

Nejdůležitějším zdrojem skupiny jsou resortní ministerstva, která mají své grantové systémy a pravidelně vyhlašují soutěž, kde se organizace může ucházet o dotace. Dále sem patří také státní fondy a podpory od městských a okresních úřadů.

Nadace

Většina českých nadací nefunguje jako zdroj, který by přiděloval prostředky jiným organizacím. S tímto modelem se můžeme setkat v zahraničí a ojediněle i v českém prostředí.

Podniky a podnikatelé

Některé podniky, především velké firmy, mají vybudovaný svůj grantový systém. Pokud organizace chce požádat o dotaci, měla by mít písemnou žádost s popisem projektu, rozpočtem a informacemi o organizaci. U malých podniků a soukromých subjektů je důležité osobní jednání.

Individuální dárci

Jedná se například o členy organizace, dobrovolníky, příbuzné cílových skupin, předplatitele časopisu organizace nebo lidi s podobnými zájmy. Individuální dárci jsou stále zajímavější zdroj peněz pro neziskové organizace, záleží však pouze na ní, jak se jí podaří tuto skupinu oslovit pro spolupráci.

Vlastní činnost

Může jít například o vlastní výrobky, ale i různé akce jako jsou burzy, plesy, aukce či řada dalších akcí. (Plamínek & Svatoš, 1996)

Podstatným rysem fundraisingu je systematické získávání finančních prostředků, může se ale jednat i o získávání nefinančních zdrojů, které lze dělit následovně:

Hmotné zdroje

Subjekty neposkytnou organizaci přímo peníze, ale nějakou věcnou hodnotu např. stavební firma věnuje cihly, nebo počítačová firma věnuje výpočetní techniku. Další zajímavou možností jsou tzv. bartery, kdy dochází ke směně zboží nebo služby přímo za jiné zboží či službu.

Autorská práva

Velmi často se jedná o jednoduchou realizaci marketingových strategií loga a dalších podstatných informací, které jsou důležité pro realizaci jejich projektů. Např. webové stránky, noviny, časopisy aj.

Informace

Zajištění informačního zázemí pro neziskové organizace často vytvářejí jiné neziskové organizace či další subjekty, jedná se například o tvorbu různých metodických příruček a letáků.

Práce

Některé společensky odpovědné podniky poskytují své zaměstnance jako firemní dobrovolníky. U pracovníka může jít o důležitou součást karierního růstu a pro neziskovou organizaci je pracovník důležitou „pracovní silou“. Společnost tedy neposkytuje přímo peníze, ale hradí náklady na zaměstnance.

Služby

Může se jednat např. o poradenství nebo přímou pomoc při sestavení projektu. (Boukal & kolektiv, 2002)

Mezi nejčastější metody získávání finančních prostředků patří:

- „*Osobní návštěvy,*
- *telefonní fundraising,*

- *přímý poštovní styk,*
- *veřejné dobročinné akce,*
- *písemná žádost o grant,*
- *fundraising „ode dveří ke dveřím“*
- *inzerce ve sdělovacích prostředcích“.* (Plamínek & Svatoš, 1996, str. 103)

Fundraising jako plánovací proces

Jedná se o dlouhodobý proces, který začíná efektivním plánováním a končí podrobným zhodnocením, kdy je možno určit, jaké metody skutečně nejvíce vyhovují a jsou nejúčinnější, popřípadě fundraising zefektivnit.

Při plánování fundraisingu organizace postupuje systematicky v následujících bodech:

- Definuje své poslání stručně a srozumitelně,
- určí konkrétní a měřitelné cíle,
- vypracuje realizační a časový plán všech aktivit a na tomto základě vypracuje rozpočet,
- ujistí se, zda činnost organizace opravdu reaguje na potřeby společnosti,
- zapojí dobrovolníky do všech aktivit souvisejících s fundraisingem,
- vybere metodu, kterou využije pro získávání prostředků a která závisí na řadě faktorů (kolik peněz potřebujeme získat, kolik času máme na průzkum a realizaci, kolik lidí máme k dispozici, pravděpodobnost úspěchu aj.),
- sestaví seznam zdrojů, které pro organizaci připadají v úvahu, např. zda bude organizace žádat ministerstvo nebo se obrátí na místní podnikatele. Optimální rozložení zdrojů představují dvě třetiny velké dary a jednu třetinu tvoří malé dary,
- specifikuje okruh dárců, jedná se o potenciální dárcce, kteří znají organizaci, ztotožňují se s posláním,
- žádá o dary,
- snaží se o obnovení a zvýšení daru. (Plamínek & Svatoš, 1996)

3 Cíle a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cíl této diplomové práce na téma „Ekonomika a řízení vybrané neziskové organizace“ bude zaměřen na specifika řízení a financování vybrané neziskové organizace. Hlavním cílem bude najít návrh určitých zlepšení v řídicích procesech a ve financování organizace, která povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění efektivnosti.

3.2 Metodika práce

První částí diplomové práce bylo studium odborné literatury zabývající se problematikou dané oblasti a následné vytvoření literární rešerše. Pozornost je věnována vymezení neziskového sektoru v rámci národního hospodářství, následně pak zaměřena na neziskový sektor a nestátní neziskové organizace. Dále se věnuji strategickému řízení, analýze STEP a SWOT a v poslední části je pak zaměřena na financování neziskové organizace. Pro zpracování literární rešerše byly využity odborné publikace související s danými tématy a také informace čerpané z veřejně dostupných zdrojů.

Praktická část se dělí na několik částí. První část se bude zaměřovat na charakteristiku neziskové organizace. V úvodu bude představena vybraná organizace Domácí hospic Jordán a uvedena stručná historie organizace. Dále budou rozebrány služby, jež Domácí hospic Jordán nabízí, organizační struktura a styl řízení. Informace pro tuto část budou získány z výročních zpráv dané organizace, z oficiálních webových stránek hospice a z rozhovorů s ředitelkou Domácího hospice Jordán s paní Marií Sovadinovou.

V další části bude provedena analýza STEP, kde budou postupně rozebrány vybrané faktory vnějšího prostředí a potenciální vliv na vybranou organizaci. Informace pro zpracování této části budou získány z veřejně dostupných zdrojů, kdy podstatná část dat bude získána z webových stránek českého statistického úřadu.

Následně pak byla provedena SWOT analýza, která pro sestavení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení organizace bude využívat získaných informací z předešlé charakteristiky organizace a STEP analýzy.

V další části bude pozornost věnována zdrojům financování organizace, kdy příjmy organizace budou rozděleny do pěti skupin a následně bude rozebrán vývoj jednotlivých finančních zdrojů za období 2014-2016 a provedeno zhodnocení. Data pro tuto analýzu budou získána z interních dokumentů organizace a z rozhovorů s tamní ředitelkou.

Poslední část praktické části tvoří návrhy a doporučení, které byly vypracované s návazností na předešlé analýzy organizace.

4 Praktická část

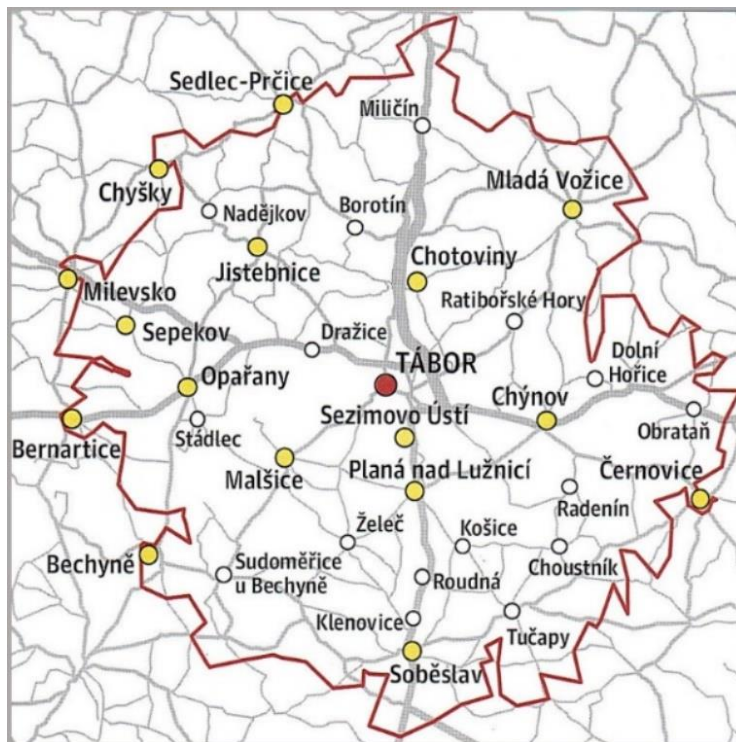
V této praktické části budu aplikovat dosavadní teoretické poznatky z předešlé části na zvolené neziskové organizaci. Pro účely této práce jsem si vybrala organizaci Domácí hospic Jordán, která bude v úvodu představena, stručně bude shrnuta historie organizace, rozebrány činnosti aktivity, kterými se organizace zabývá, organizace organizační struktura a styl vedení a následně bude provedena vnější analýzy prostředí STEP a SWOT. Poslední část bude věnována analýze příjmů organizace.

4.1 Charakteristika organizace

Domácí hospic Jordán v Táboře je nestátní zdravotnické zařízení a registrovaný poskytovatel sociálních služeb.

Společnost byla zřízena jako obecně prospěšná organizace a poskytuje specializovanou paliativní péči nevléčitelně nemocným lidem a zároveň podporu jejich rodinám a blízkým, kteří se rozhodnout pečovat o nemocné v pokročilém či konečném stádiu nemoci, umožňuje pobýt v kruhu svých blízkých, ulevit od bolesti a dalších tělesných i duševních obtíží v dojezdové vzdálenosti 25 km v okolí Tábora. Oblast Táborska, ve které organizace nabízí své služby, je znázorněna na obrázku č. 2.

Obrázek 2: Oblast, ve které organizace nabízí své služby



Zdroj: (Domácí hospice Jordán, 2017c)

Vizi společnosti je umožnit nemocným a umírajícím být mezi svými blízkými doma.

Posláním organizace je poskytovat specializovanou mobilní paliativní péči nevléčitelně nemocným, kteří si přejít být doma až do konce života, a zároveň poskytnout podporu jejich blízkým, kteří o ně doma pečují.

Cílem Domácího hospice Jordán je umožnit lidem s nevléčitelným onemocněním v pokročilém a konečném stádiu nemoci zůstat doma v kruhu svých blízkých. Smyslem specializované paliativní péče je pomoci od bolesti a dalších tělesných a duševních obtíží, které s sebou zpravidla přináší konečné stádium těžké nemoci. Členové týmu organizace se snaží podporovat rodinu v péči o nemocného, aby rodina a nemocný důstojně a se zachováním co nejvyšší kvality života zvládli poslední životní období, společně prožili poslední čas, který nemocnému zbývá. Domácí hospice Jordán věří, že pro každého člověka je důležitý závěr života, kdy si může urovnat své věci, záležitosti, vztahy, svůj život a mít možnost říci i důležitá slova: mám Tě rád, odpusť mi, odpouštím ti, děkuji, sbohem.

Cílovou skupinou organizace jsou nevléčitelně nemocní, u kterých byla ukončena tzv. kurativní léčba (tzn. léčba vedoucí k uzdravení) a byla jim doporučena

léčba paliativní, a kteří chtějí žít a dožít doma, a dále pak jejich rodiny, které o ně pečují v domácím prostředí.

Dalším cílem je zvýšit informovanost obyvatel Táborska o hospicové péči.

Organizace se řídí následujícími základními principy hospicové péče:

- „*Nemocný člověk nebude trpět nesnesitelnou bolestí.*
- *V přístupu k nemocnému je respektována jeho lidská důstojnost, neopakovatelnost a jedinečnost, které nelze ničím ztratit, ani momentální zdravotní či psychickou nemocí a bezmocí.*
- *V posledních chvílích svého života nezůstane umírající člověk osamocen.“*
(Domácí hospic Jordán, 2017a)

Na následujícím obrázku č. 3 je zobrazeno logo společnosti.

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: (Domácí hospic Jordán, 2017b)

4.2 Historie společnosti

Motivací pro vznik této organizace byly jak osobní zkušenosti zakladatelů a členů týmu, tak i potřeba této péče v okrese Tábor.

Domácí hospic Jordán byl založen 12. února 2010 na základě zakladatelské smlouvy a 13. dubna 2010 oficiálně zapsán v rejstříku obecně prospěšných společností, vedeného soudem v Českých Budějovicích do oddílu O, vložky č. 184. První zázemí pro organizaci vzniklo v prostorách bývalého Armyshopu nedaleko Žižkova náměstí v Táboře. Postupným nárůstem počtu pacientů a rozrůstání týmu se hospic přesídlil na Maredův vrch v Táboře, kde bylo pronajato přízemí rodinného domu, kde sídlí Domácí hospic dodnes. Společnost tedy od roku 2014 sídlí na adrese Bydlišského 2964, Tábor 39002. Na následujících obrázcích č. 4 a 5 je vidět budovu a umístění sídla organizace Domácí hospic Jordán na mapě.

Obrázek 4: Umístění Domácího hospice Jordán



Zdroj: (Domáci hospic Jordán, 2017d)

Obrázek 5: Umístění Domácího hospice Jordán na mapě



Zdroj: (Domáci hospic Jordán, 2017e)

4.3 Služby Domáciho hospice Jordán

V současné době poskytuje dva druhy **služeb**:

- **Odborné sociální poradenství,**
- **terénní odlehčovací služby.**

V rámci těchto služeb domácí hospic Jordán provozuje tyto **činnosti**:

- **Domáci hospicová péče,**
- **odborná poradna,**
- **terénní odlehčovací služby,**
- **půjčovna kompenzačních pomůcek,**
- **podpora pečujícím:**
 - Kurzy pro pečující,
 - svépomocné skupiny,
 - psychoterapeutické skupiny ČAJE.
- **Podpora pozůstalým:**
 - Vzpomínková setkání,
 - setkání pozůstalých.
- **Další činnosti:**
 - Hospicová knihovna,
 - dobročinný obchod,
 - osvětová činnost pro laickou i odbornou veřejnost,
 - besedy, přednášky semináře.

Klientům jsou zdravotnické služby poskytovány 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, kdy nedílnou součástí těchto činností jsou dobrovolníci. Multidisciplinární tým Domáciho hospice Jordán pracuje ve složení: lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníce, pečovatelky, psychoterapeutky, psychiatr, duchovní a dobrovolníci.

4.3.1 Stručný popis poskytovaných služeb

Domácí hospicová péče

Tato činnost zahrnuje profesionální a odbornou zdravotně sociální péči multidisciplinárního týmu, který zajišťuje péči nejen o nemocné, ale také pomoc jejich rodinám a blízkým. Pro zajištění paliativní péče na vysoké úrovni jsou v týmu lékaři, zdravotní sestry, sociální pracovníci, pečovatelky, psychoterapeuti, psychiatr, dobrovolníci, duchovní a další personál. Domácí hospic Jordán se snaží zahalit nemocného a celou jeho rodinu do ochranného pláště (pallium) péče a podpory v nejtěžším období člověka.

V prvním roce své činnosti (2010) organizace ošetřila 3 pacienty v terminálním stádiu nemoci.

V roce 2011 byla tato péče poskytnuta již 10 pacientům a jejich rodinám, jež byli z celého okresu Tábor, a dále bylo poskytnuto 75 zdravotně sociálních konzultací pro lidi, kteří stáli před rozhodnutím, zda pečovat o svého blízkého umírajícího. Následně v roce 2012 bylo celkově poskytnuto 598 návštěv zdravotní péče 7 pacientům a jejich rodinám a poskytnuto 84 zdravotně sociálních konzultací.

Během roku 2013 bylo pečováno o 30 pacientů, u kterých bylo vykonáno 567 návštěv a 2468 odborných zdravotnických výkonů, další dva pacienti byli převzati z předchozího roku. Celkově bylo poskytnuto rodinám 90 sociálně zdravotních konzultací.

V roce 2014 bylo v rámci této služby ošetřeno 27 pacientů, přičemž bylo vykonáno 523 návštěv a provedeno 2252 sesterských a lékařských úkonů. Dále pak bylo poskytnuto 136 zdravotně sociálních konzultací rodinám, které se rozhodovaly o péčování svých blízkých.

V následujícím roce 2015 proběhlo ošetření 39 nevléčitelně nemocných pacientů a 148 zdravotně sociálních konzultací s rodinami. Tým Domácího hospice Jordán vykonal 773 návštěv, při nichž bylo vykonáno 3295 sesterských lékařských úkonů.

V roce 2016 multidisciplinární tým ošetřil celkově 43 nevléčitelně nemocných, přičemž bylo vykonáno 986 návštěv, které zahrnovaly 1458 hodin péče a 1275 ošetřovatelských dnů. U nemocných bylo vykonáno 4057 lékařských a sesterských výkonů.

Tabulka 1: Počty pacientů v domácí hospicové péči

Rok	Ošetřených pacientů	Počet návštěv u pacientů	Počet úkonů u pacientů	Zdravotně sociálních konzultací
2010	3	-	-	-
2011	10	-	-	75
2012	7	598	-	84
2013	30	567	2468	90
2014	27	523	2252	136
2015	39	773	3295	148
2016	43	986	4057	Výroční zpráva neuvádí

Zdroj: vlastní práce

Odborná hospicová poradna

Tato poradna byla zřízena pro lidi, kteří potřebují pomoc v době, kdy zvažují péči o svého blízkého, nebo v době, kdy již pečují o nemocného a cítí se vyčerpaní.

Hospicová poradna nabízí ve svých službách podporu a pomoc v závažných situacích, které blízcí nemocných musí denně řešit. Může se například jednat o zprostředkování důležitých a potřebných kontaktů, informací, či pomoc při zvažování nejvhodnějších postupů v dané situaci, poradit při úpravě domácího prostředí, pomoc zprostředkovat psychoterapeutickou, psychiatrickou či duchovní péči a další potřebné činnosti. Smyslem poradny je nabízet podporu a doprovázení lidem v době zármutku, ale i pomoc s řadou úředních záležitostí, které jsou spojené s odchodem blízkého člověka.

V průběhu startovního roku organizace poskytla 13 konzultací rodinám.

V roce 2011 bylo evidováno 532 kontaktů a intervencí od 402 uživatelů terénních i ambulantních poradenství

Roku 2012 bylo poskytnuto 548 konzultací odborného sociálního poradenství a v roce 2013 bylo pak evidováno 628 poradenských kontaktů.

Během roku 2014 proběhlo 657 poradenských kontaktů, z toho 445 jednoduchých jednorázových dotazů a 44 v terénu.

V následujícím roce 2015 bylo poskytnuto 693 poradenských kontaktů, z toho 460 jednoduchých a 233 konzultací odborného sociálního poradenství.

V roce 2016 bylo celkově poskytnuto 287 konzultací obdobného sociálního poradenství 137 klientům a 413 kontaktů základního poradenství (tj. jednorázových krátkých dotazů). Z celkového počtu odborných sociálních konzultací bylo 70 konzultací

poskytnuto v domácím prostředí u klienta doma a 227 konzultací proběhlo osobně nebo na základě telefonického rozhovoru.

Tabulka 2: Počty konzultací v rámci odborné hospicové poradny

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Konzultací u rodin	13	532	548	628	657	693	700

Zdroj: vlastní práce

Terénní odlehčovací služby

Jedná se o službu, jež v sobě zahrnuje nezdravotnickou, pečovatelskou pomoc v rodinách a klade si za cíl odlehčit průběžně pečujícím v jejich domácím prostředí, a tím předcházet jejich případnému vyčerpání. Vysoký zájem se projevuje v oblasti pomoci při osobní hygieně, při dohledu nad pitným režimem, podáváním stravy, dohled u nemocného spolu s dalšími úkony a také o aktivizační techniky, jež zahrnují komunikaci, procvičování motoriky, trénink paměti aj.

V roce 2011 bylo poskytnuta tato činnost 7 uživatelům v rozsahu 412 hodin.

Terénní odlehčovací služby v roce 2012 byly poskytnuty 5 uživatelů v rozsahu 236 hodin. Během roku 2013 bylo poskytnuto 407,5 hodin terénní odlehčovací služby 5 klientům. V následujícím roce 2014 bylo poskytnuto 332 hodin odlehčovacích služeb celkem 11 klientům. Rok 2015 pomohl 14 klientům, kterým bylo poskytnuto 1327 hodin odlehčovacích služeb. V roce 2016 byly tyto odlehčovací služby poskytnuty celkově 20 klientům v rozsahu 1789 hodin.

Tabulka 3: Počet uživatelů terénních služeb

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Uživatelů	7	5	5	11	14	20
Hodin	412	236	407,5	332	1327	1789

Zdroj: vlastní práce

Půjčovna kompenzačních pomůcek

Tato služba představuje pro nemocného i jeho blízké nejen pomoc, ale i možnost udržení kvality života bez proleženin, bolesti a po určitou dobu i bez omezení pohybu a samostatnosti. Pro klienty přijaté do hospicové péče jsou tyto pomůcky zdarma, pro širokou veřejnost za úhradu.

V roce 2016 výrazně vzrostla poptávka po kompenzačních pomůčkách, což můžeme přikládat většímu povědomí o možnostech péče v zázemí domova. Nejčastěji lidé poptávají polohovací postele, dále pak pasivní antidekubitní matrace, toaletní židle,

interiérové chodítko a mechanický vozík. Vzhledem k narůstající poptávce, která v roce 2016 převyšovala nabídku polohovacích lůžek a matrací, Domáci hospic Jordán zakoupí dalších 7 postelí a 3 pasivní matrace.

V roce 2011 organizace půjčila 25 pomůcek celkově 21 uživatelům. V následujícím roce 2012 bylo půjčeno 52 pomůcek 29 uživatelům. Během roku 2013 bylo vypůjčeno 64 pomůcek celkem 43 klientům. Během roku 2014 poptávka vzrostla a přibýlo 84 nových klientů a bylo půjčeno 358 pomůcek. V roce 2015 díky propagaci půjčovny a nákupu nových pomůcek vzrostl počet výpůjček na 678 pro 152 osob. Celkově bylo v roce 2016 zapůjčeno 417 kompenzačních pomůcek 180 klientům jak z řad klientů hospicové péče, tak i z řad veřejnosti.

Tabulka 4: Počty uživatelů a vypůjčených kompenzačních pomůcek

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet uživatelů	21	29	43	84	152	180
Půjčených pomůcek	25	52	64	358	678	417

Zdroj: vlastní práce

Kurzy pro pečující

Tento druh služby zahrnuje bezplatné kurzy pro rodinné pečující. Jejich cílem je poskytnutí podpory a praktických informací pro pečující a vytvoření prostoru pro sdílení zkušeností a možnost setkání s lidmi s obdobnou zkušeností. Účastníci kurzů se v jednotlivých blocích mohou seznámit se základními dovednostmi ošetrovatelství, s nezbytnou péčí sama o sebe a jak předcházet vyčerpání, a také se alespoň minimálně vzdělat v oboru sociálně-právním.

V roce 2011 byly pořádány dva kurzy (na jaře a na podzim), které byly plně obsazené. V roce 2013 se kurzů zúčastnilo 14 pečujících a v následujícím roce 2014 pak 12 pečujících. Během roku 2015 se kurzů zúčastnilo 15 klientů. V roce 2016 celkově byly tyto služby poskytnuty 20 klientům.

Svépomocné skupiny

Jedná se o podpůrná setkání s psychoterapeutkou pro pečující ve spolupráci s nadačním fondem Magdaléna. Tento projekt probíhá druhým rokem a snaží se vytvořit prostor, ve kterém pečující najde povzbuzení, načerpá nové síly, může si vyměnit zkušenosti, jak se vyrovnat se stresem, strachem a nejistotou, jež s sebou nese péče o nevléčitelně nemocného člověka. Nejčastěji se jedná o krizovou životní situaci způsobenou onkologickým onemocněním v rodině kdy, se nejvíce objevují témata

spojená se sdělením nepříznivé situace blízkému okolí, obavy o život nemocného, nejistota z budoucnosti atd.

V roce 2016 se těchto setkání zúčastnilo celkem 15 rodinných pečujících.

Psychoterapeutické skupiny ČAJE

Jedná se o cyklus vzdělávacích besed pro pečující s přizvanými odborníky na různá témata. V minulosti tyto besedy byly věnovány tématům, jako jsou kompenzační a rehabilitační pomůcky, bezpečné manipulace s pohybovým omezením či nepohyblivým člověkem, výživa nemocných nebo velmi potřebné tísňové péči pro seniory, či možnostem postupu v případě, kdy už nemocný blízký nezvládne rozhodovat o svém životě sám.

V roce 2013 se tato činnost stala novinkou organizace a celkově se tento rok setkání zúčastnilo 15 pečujících. Během roku 2014 se Čajů zúčastnilo 22 pečujících a v roce 2015 celkem 15 lidí. V roce 2016 se těchto setkání zúčastnilo 18 osob.

Vzpomínková setkání

Tato setkání probíhají 2 x ročně na jaře a na podzim. Na vzpomínková setkání jsou zvané rodiny s určitým odstupem po úmrtí jejich blízkého, kdy již odezní nejakutnější fáze zármutku. Dle zkušeností týmu Domácího hospice Jordán nejprínosnější je pro pozůstalé setkání s týmem, který se o jejich blízkého staral a byl přítomen na jeho nelehké cestě. Obvykle se jedná o sociální pracovnice, vrchní sestru, hospicové lékařky, psychoterapeutku či pečovatelky. Dále je pozůstalým umožněno využít „knihu vzpomínek“, do které mohou připojit ke jménu fotografii svých blízkých, napsat vzpomínku či vzkaz.

V roce 2011 proběhly 4 svépomocná vzpomínková setkání, kterých se celkově zúčastnilo 11 pozůstalých. V roce 2013 se zúčastnilo 18 pozůstalých rodinných příslušníků a roku 2015 celkově 40 rodinných příslušníků hospicových pacientů. V roce 2016 se těchto setkání zúčastnilo 10 osob.

Setkávání pozůstalých

Tato aktivita vznikla v roce 2016 a nese podnázev „Nejste sami“. Tato setkání probíhají v období zármutku společně s psychoterapeutkou a cílem je dosáhnout určitého prostoru pro setkání lidí, kterým zemřel blízký člověk, a hledají způsob, jak se s tím vyrovnat. Jedná se o setkání, kde si mohou lidé povědět svůj příběh nebo si poslechnout

příběhy ostatních, a zároveň zde mohou být pozůstalí, kteří pečují o dalšího dlouhodobě nemocného člena rodiny. Období zármutku je velmi psychicky a fyzicky náročné a takto se Domácí hospic Jordán snaží vytvořit možnost, jak sdílet své zkušenosti s těmi, kteří prožili obdobné zkušenosti, a zároveň se mohou vzájemně povzbudit.

Podpůrných setkání se zúčastnilo cca 10 pozůstalých rodinných příslušníků.

Dobročinný obchod

Jedná se poměrně o mladý projekt organizace, který oslavil 1. června 2016 svoje první narozeniny. Dobročinný obchod je místem, kde se nejen nakupuje, ale také potkává a pomáhá.

Zdroj: (Domácí hospic Jordán, 2010-2016)

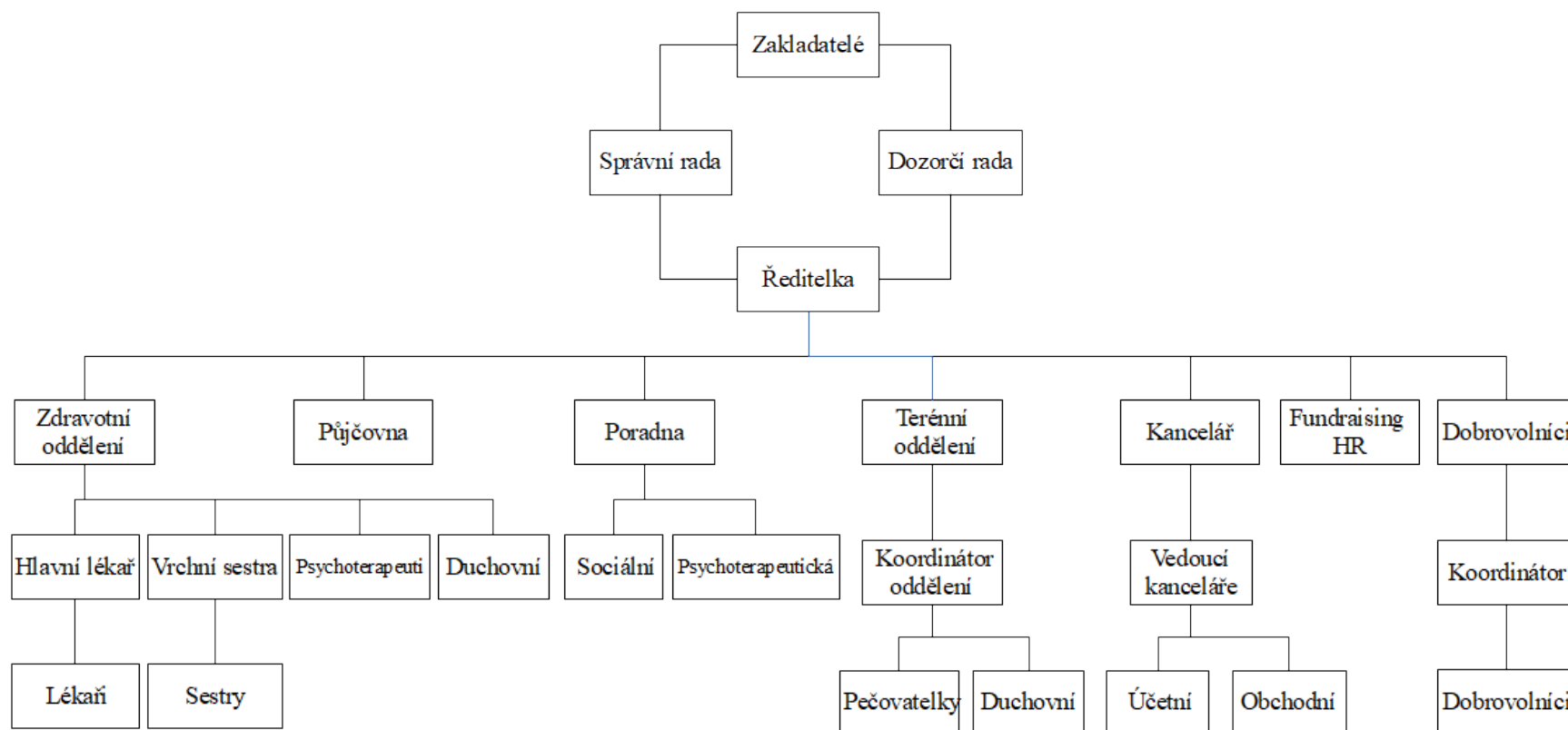
4.4 Organizační struktura

Organizační struktura je znázorněna na schématu č. 3., kdy se jedná o lineární organizační strukturu.

V roce 2016 domácí hospic zaměstnával na hlavní pracovní poměr 11 osob a dalších 12 bylo zaměstnáno na základně dohody o provedení práce a další dva lidé jsou externisté. Duchovní své služby poskytnuli bez zaměstnaneckého poměru.

V současné době jsou jednotlivé pozice obsazeny pracovníky organizace, kdy někteří v týmu Domácího hospice Jordán vykonávají i více pozic současně.

Schéma 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů organizace, 2017

Obecně prospěšná společnost Domáci hospic Tábor má podle zákona správní a dozorčí radu.

Správní rada je statutárním orgánem společnosti a je tvořena 3 členy. Tato rada je usnášeníschopná, pokud je přítomna nadpoloviční většina všech členů správní rady. Členové správní rady volí předsedu, a to ze svého středu, který pak svolává a řídí jednání správní rady. Správní rada rozhoduje většinovým způsobem, tedy rozhoduje nadpoloviční většina členů ze všech přítomných na jednání a v případě rovnosti rozhoduje předseda. Členem správní rady může být pouze fyzická osoba, jež je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům, a dále není ani sama ani osoby jí blízké se společností v pracovněprávním anebo jiném obdobném vztahu. Funkční období členů rady je tříleté a členové ho vykonávají bez nároku na odměnu. Správní rada rozhoduje o veškeré činnosti společnosti a o použití finančních prostředků společnosti a dále do její působnosti spadají tyto činnosti:

- *“Dbát na zachování účelu, pro který byla společnost založena,*
- *schvalovat změny smlouvy v případech a způsobem, uvedeným v zákoně,*
- *schvalovat roční rozpočet společnosti a jeho změny a jmenovitě náklady na vlastní činnost společnosti,*
- *přijímat a vylučovat členy společnosti,*
- *jmenovat a odvolávat ředitele společnosti, dohlížet na jeho činnost a stanovit mu mzdu,*
- *jmenovat likvidátora při zrušení společnosti a rozhodovat o určení obecně prospěšné společnosti, které bude nabídnut likvidační zůstatek,*
- *rozhodovat o předmětu a rozsahu doplňkových činností společnosti nad rámec vymezený ve smlouvě,*
- *zřizovat územní pracoviště nebo jiné orgány společnosti podle potřeby,*
- *rozhodovat o dalších otázkách, které do působnosti správní rady svěřuje smlouva, stanovy nebo zákon. “ (Domáci hospic Jordán, 2010)*

Dozorčí rada se skládá z 3 členů, kterými může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům a není ani sama ani osoby jí blízké v pracovněprávním nebo jiném obdobném vztahu ke společnosti. Dozorčí rada je usnášeníschopná, pokud je přítomná alespoň nadpoloviční většina všech členů rady a tato

rada rozhoduje většinovým způsobem, nadpoloviční většinou členů přítomných na jednání. Pokud dojde k rovnosti, rozhoduje předseda společnosti.

Členové dozorčí rady jsou oprávněni k následujícím činnostem:

- „*Kontrolovat veškerou činnost společnosti, jejich orgánů a pracovišť,*
- *připomínkovat návrh rozpočtu společnosti,*
- *nahlížet do účetních knih a jiných dokladů společnosti a kontrolovat tam obsažené údaje,*
- *účastnit se jednání správní rady a musí jim být uděleno slovo, pokud o ně požádají.*“ (Domáci hospic Jordán, 2010)

Mezi činnosti dozorčí rady dále patří:

- „*Prozkoumává roční účetní uzávěrku a výroční zprávu společnosti,*
- *nejméně jedenkrát ročně podává zprávu správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti,*
- *dohlíží na to, že společnost vyvíjí činnost v souladu se zákony, smlouvou nebo stanovami,*
- *podává správní radě návrh na odvolání ředitele společnosti, je-li zvolen,*
- *svolává mimořádné zasedání správní rady, jestliže to vyžadují zájmy společnosti.*“ (Domáci hospic Jordán, 2010)

Dozorčí rada má povinnost upozornit správní radu na porušení zákonů, ustanovení smlouvy nebo stanov, na nehospodárné postupy a na další nedostatky v činnosti bez zbytečného prodlení od zjištění skutečnosti. Pokud není i přes upozornění sjednaná náprava, informuje dozorčí rada zakladatele společnosti a předloží jim návrh dalšího postupu.

Ředitelem organizace může být pouze fyzická osoba, která je bezúhonná a není členem dozorčí nebo správní rady, může se však jednání správní rady účastnit s hlasem poradním. Do této funkce je ředitel jmenován a odvolán správní radou a ředitel je v pracovně právním vztahu ke společnosti. Jeho povinností je starat se především o strategické řízení společnosti, spolupracuje s členy správní a dozorčí rady a dále se stará o běžnou činnost společnosti a jedná jménem společnosti v souladu se smlouvou, se stanovami a v rozsahu pravomocí, které mu byly uděleny správní radou.

Zakladateli společnosti jsou paní Jana Špačková Chalupská a paní Marie Sovadinová. V roce 2016 a následně v roce 2017 byla do funkce ředitele jmenována Bc. Marie Sovadinová.

Zdravotní oddělení vede hlavní lékařka MUDr. Helena Staňková, která stojí v čele týmu 3 lékařů, dalším členem zdravotního oddělení je vrchní sestra Barbora Nováková Dis, která má na starosti 5 zdravotních sestřiček. Dále na tomto oddělení působí v oboru psychiatrie MUDr. Marta Říhová.

V **oddělení poradenských služeb** v současné době pracují 2 psychoterapeutky a jedna sociální pracovnice. V **terénních službách** pracuje tým 4 ošetřovatelů a koordinátorem týmu je Jana Holienková. V **půjčovně kompenzačních pomůcek** pracuje Ing. Lucia Kopřivová Mrková, které vypomáhají kolegové z řad dobrovolníků, a současně má na starosti i **oddělení dobrovolníků** a je jejich koordinátorkou. **Kancelář** v sobě zahrnuje účetní a obchodní část, jenž vede vedoucí kanceláře Věra Šimková. Poměrně nové oddělení je **Fundraising a HR**, které mělo v roce 2016 3 členy včetně ředitelky společnosti. Toto oddělení nabývá v organizaci na významu, protože se snaží získat prostředky pro provoz organizace. V současné době však v tomto oddělení se nikdo ze členů nevěnuje pouze tomuto oddělení, ale současně vykonává pozici v jiném oddělení.

Dobrovolníci

Nedílnou součástí týmu jsou i dobrovolníci, kteří poskytují organizaci svůj čas, energii, know-how, svaly a dobrou vůli. V roce 2014 se celkově zapojilo 38 dobrovolníků při různých akcích a činnostech. Celkově věnovali 2640 hodin svého volného času a svých schopností. 36 dobrovolníků věnovalo v roce 2015 hospici celkem 3800 hodin. V roce 2016 to bylo přes 100 dobrovolníků a v přepočtu na jednotky volného času věnovali organizaci přes 2,5 tisíce hodin.

Tito dobrovolníci pracují při různorodých činnostech Domácího hospice Jordán, podílejí se na přípravě akcí společnosti, přípravě a realizaci dobročinného obchodu, prodeji, úklidu a dalších činnostech, které pomáhají zabezpečovat plynulý chod hospice.

V roce 2016 domácí hospic zaměstnával na hlavní pracovní poměr 11 osob a dalších 12 bylo zaměstnáno na základně Dohody o provedení práce a další dva lidé jsou externisti. Duchovní své služby poskytnuly bez zaměstnaneckého poměru.

4.5 Styl vedení

V obecně prospěšné organizaci je uplatňováno demokratické vedení. Spolupracovníci jsou motivováni ke splnění vize organizace, mají prostor k vyjadřování svých názorů, postojů, připomínek či nových nápadů především při pravidelných schůzkách týmu Domácího hospice Jordán. Ředitelka organizace je pro tým lídrem, vůdcem a přítelem více než nadřazeným vedoucím. Při tomto vedení je zajištěno svědomité plnění přidělených úkolů, kdy dochází k plnění cílů organizace, pomocí práce v týmu i samostatně. Vedoucí jednotlivých oddělení přidělují úkoly dle potřeby konkrétním spolupracovníkům.

4.6 Vnější obecné prostředí – STEP analýza

V následující kapitole bude provedena STEP analýza pro organizaci Domácí hospic Jordán.

4.6.1 Sociální faktory

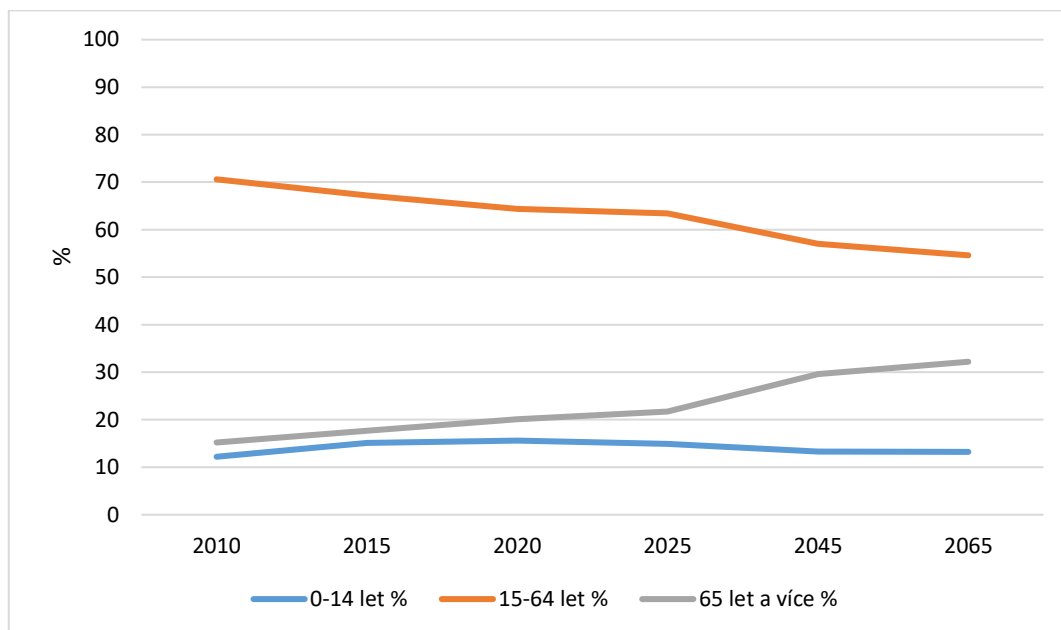
Demografická struktura

Dlouho diskutovanou sociální otázkou současné doby je demografické stárnutí populace v České republice. Dochází ke změně věkové struktury obyvatelstva, a to nejen v České republice, ale i v okolních státech, kdy starší věkové skupiny rostou progresivněji, než roste populace celkově. K příčinám tohoto trendu se řadí především pokles porodnosti a zvyšování střední délky života.

Od roku 1991 česká populace postupně stárne a tento trend lze očekávat i v následujících letech. Tabulka č. 5 zachycuje vývoj a prognózu třech hlavních věkových kategorií od roku 2010 do roku 2065. Z údajů v tabulce je patrné, že mezi roky 2010 a 2015 došlo k nárůstu věkové kategorie 0-14 let o 2,9 %. V následujících letech je odhadováno, že do roku 2020 se tento stav zvýší o pouhých 0,5 %, a v budoucích letech pak bude mít klesající tendenci. Oproti tomu věková kategorie 65+ se mezi lety 2010 a 2015 zvýšila o 2,5 % a její růst se odhaduje i v následných letech. Očekává se, že v roce 2065 bude tato kategorie dosahovat 32,2 %, což bude nárůst o 17 % oproti roku 2010.

Tabulka 5: Vývoj složení obyvatel ČR v letech 2010 – 2065 (v %)

Věk/Rok	2010	2015	2020	2025	2045	2065
0-14	12,2	15,1	15,6	14,9	13,3	13,2
15-64	70,6	67,2	64,4	63,4	57,0	54,6
65+	15,2	17,7	20,1	21,7	29,6	32,2

*Zdroj: (Svobodová, 2012)***Graf 1: Vývoj složení obyvatel ČR v letech 2010 – 2065 (v %)***Zdroj: Vlastní práce*

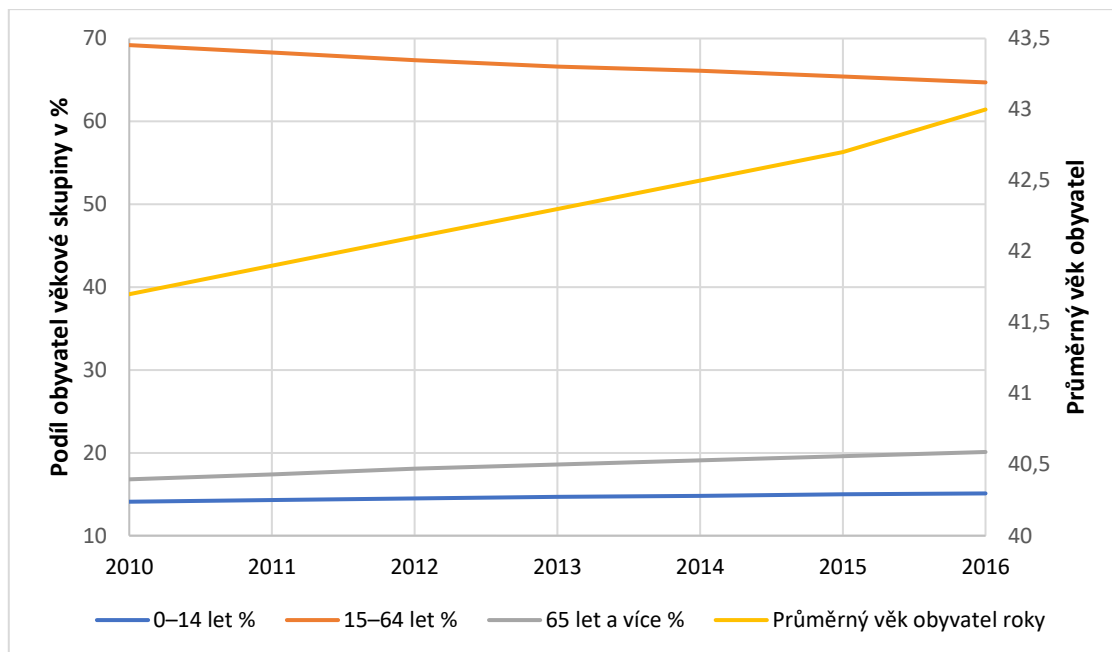
Domácí hospic Tábor sídlí v Jihočeském kraji v okrese Tábor, který má celkově 102 295 k 31. 12. 2016 obyvatel, z čehož město Tábor, kde je sídlo organizace, obývá 33,96 % obyvatel okresu.

Tabulka 6: Vývoj složení obyvatel v okrese Tábor v letech a jejich průměrný věk

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0–14 let	%	14,1	14,3	14,5	14,7	14,8	15,0	15,1
15–64 let	%	69,2	68,3	67,4	66,6	66,1	65,4	64,7
65 let a více	%	16,8	17,4	18,1	18,6	19,1	19,6	20,1
Průměrný věk obyvatel	roky	41,7	41,9	42,1	42,3	42,5	42,7	43,0

Zdroj: (Český statistický úřad, 2017c), upraveno autorem

Graf 2: Vývoj složení obyvatel v okrese Tábor v letech a jejich průměrný věk



Zdroj: Vlastní práce

Vývojové změny struktury obyvatelstva tábořského okresu jsou zachyceny v tabulce č. 6 a následně na grafu č. 2, kde je i vizuálně zobrazen současný věkový trend. Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií jsou obyvatelé mezi 15-64 let. Jak je vidět na grafickém znázornění, tato kategorie postupně klesá, což může být dáno jak úbytkem porodnosti v minulých letech, kdy se obyvatelé přesouvají do vyšší věkové kategorie, ale v nižším počtu přichází z nižší skupiny, tak i migrací obyvatelstva. V grafickém znázornění ostatní dvě kategorie rostou, ale kategorie 65 let a více roste progresivněji než kategorie do 14 let. To potvrzují i data z tabulky, kdy kategorie 0-14 let vzrostla od roku 2010 o pouhé jedno procento, oproti tomu kategorie 65 a více let vzrostla o 3,3 % za stejné období.

Dle získaných dat lze očekávat, že trend vývoje změn struktury obyvatelstva se v následujících letech nebude měnit. To naznačuje i průměrný věk obyvatelstva Táborska, který se za posledních 6 let ročně průměrně zvyšuje o 0,2 roku. Dle údajů Českého statistického úřadu naděje na dožití ²v Jihočeském kraji se u žen v roce 2015

² Naděje dožití vyjadřuje průměrný počet let, který má naději prožít osoba právě x-letá při zachování řádu úmrtnosti sledovaného období daného úmrtnostní tabulkou. (Český statistický úřad, 2016c)

zvýšila o 0,35 roku oproti roku 2013 a u mužů o 0,08 roku v porovnání s rokem 2013. (Český statistický úřad, 2016b)

Celkově tento trend stárnutí populace může do budoucna přinést ekonomické problémy, které budou významné nejen pro stát, ale i pro firmy.

Přestože organizace Domácí hospic Jordán není zaměřena na seniory, právě oni jsou jejími nejčastějšími klienty, kteří využívají její služby. Zvyšující se stárnutí populace naznačuje, že do budoucna bude jejich služeb více zapotřebí a bude nutno více se věnovat tématu dlouhodobé péče pro seniory.

Nevýhodou, kterou může organizaci tento demografický vývoj přinést, je nedostatek mladých lidí v kraji a v okrese Tábor především. Mladí lidé jsou pro organizaci potenciální zaměstnanci, kteří mohou přinést nové myšlenky a trendy. Domácí hospic Jordán by měl využívat jejich otevřených myslí a zapojit je do činností organizace a do budoucna hledat cesty, jak tyto mladé lidi získat do svého kolektivu.

Životní styl

Zvyšování dožitých let občanů můžeme brát za úspěch moderní společnosti, na druhou stranu je nutné brát ohled na kvalitu tohoto života, problematiku zdravého stárnutí, na určitou sociální integraci a případnou adekvátní péči. Závažným problémem současnosti však není nárůst počtu seniorů nad 65 let, ale vnitřní složení produktivní složky. V současnosti se s rostoucím věkem zvyšuje i potřeba zdravotní a sociální péče a se zvyšující se kvalitou zdravotní péče dochází ke zvyšování kondice občanů, a to jak fyzické, tak psychické. Jak již bylo řečeno v demografické části, zvyšuje se i věk dožití společnosti, na který lidské tělo není připraveno, a tak dochází ke změnám struktury onemocnění. Mimo kardiovaskulárních a onkologických onemocnění, která jsou dle předpovědi i nadále nejčtenější příčinou smrti, se nezanedbatelně zvyšuje počet různých forem stařecké demence. (Svobodová, 2011)

Budoucímu vývoji však nepomáhá ani současný životní styl, který je obecně charakterizován vyšší mírou stresu, konzumním způsobem života a nedostatkem pohybu. Psychiatrická klinika 1. LF UK a VFN v Praze ve spolupráci s agenturou STEM/MARK realizovala a vyhodnotila první národní reprezentativní studii na téma: Stres, deprese

a životní styl v České republice. Podle výsledků studie „17 procent dotazovaných dodržuje zdravý životní styl, přičemž z těch, kteří vykazují depresivní projevy, se řídí jeho pravidly jen necelých 6 %. Alkohol příležitostně konzumuje 70 % dotazovaných, 14 % uvádí plnou abstinenci a 17 % velmi častou až denní konzumaci alkoholu, 32 % respondentů kouří cigarety. Třetina se nevěnuje zdraví prospěšné fyzické aktivitě ani půl hodiny týdně. Někdy nebo pravidelně užívá léky na uklidnění 18 %, na spaní 16 % a léky na zlepšení nálady 11 % dotazovaných.“ (Raboch & Ptáček, 2015)

Nevhodný životní styl a s ním nerovnováha duševního zdraví, nezdravé stravování či nedostatek pohybu mohou vést k vážným zdravotním komplikacím, které mohou být s tímto životním stylem spojovány. Všechny tyto faktory mohou mít vliv na kvalitu života, a to nejen v seniorském věku. S tímto současným trendem je spojeno zvyšování nákladů jak na zdravotní, tak i sociální péči nejen samotných pacientů, ale i jejich rodin.

Právě Domácí hospic Jordán se snaží poskytovat své služby osobám s nevléčitelnou chorobou a jejich rodinám, které se rozhodnou pečovat o své blízké v prostředí domova. S přibývajícimi chorobami pak roste i tato skupina nemocných, kteří potřebují občasnou pomoc či soustavnou péči. Mezi nabídku služeb patří například odlehčující služby, které pomohou klientům, anebo půjčovna kompenzačních pomůcek, které pomohou nemocnému k důstojnému dožití.

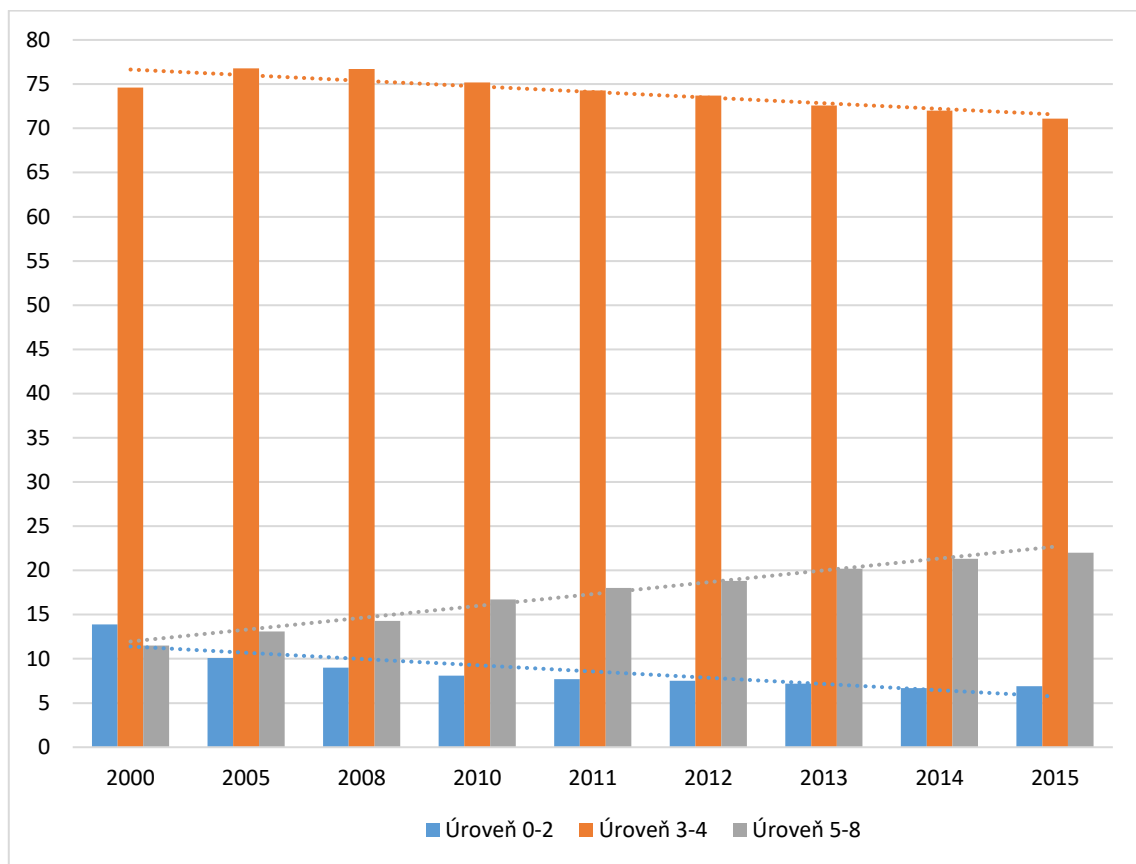
Vzdělání

Struktura obyvatel a jejich úroveň vzdělání má vliv na současný i budoucí vývoj a ekonomický růst dané země. Roční mzdové náklady rostou s úrovní dosaženého vzdělání. Lidé, kteří dosáhli vyššího vzdělání, dosahují vyšších příjmů, ze kterých odvádí vyšší daně, přispívají vyšší částkou do důchodového a zdravotního systému a na druhou stranu nezatěžují tolik sociální systém daného státu, protože nepobírají takové sociální dávky jako lidé s nižšími příjmy, kterým se stát snaží pomoci.

V následujícím grafu č. 3 je zachycena struktura populace od 25 let do 65 let dle nejvyššího dosaženého vzdělání prostřednictvím Mezinárodní standardní klasifikace vzdělání ISCED 2011. Celkově je vzdělanost rozdělena do 9 úrovní (0-8), které jsou zahrnuty do tří skupin. První skupina je tvořena úrovní 0-2, což jsou občané se základním a základním praktickým vzděláním. Do druhé skupiny (úroveň 3-4) jsou řazeni absolventi výučních a maturitních oborů a nástavbového studia a pomaturitního studium

ukončeného státní jazykovou zkouškou. Do poslední skupiny (úroveň 5-8) se řadí ukončené vzdělání na konzervatořích, bakalářské, magisterské a doktorandské vzdělání.

Graf 3: Struktura populace ve věku 25–64 let podle nejvyššího dosaženého vzdělání (v %)



Zdroj: (NVF-NOZV, 2016), upraveno autorem

Pro Českou republiku je typické vysoké zastoupení populace s ukončeným středoškolským vzděláním, nástavbového či pomaturitního studia, které v roce 2015 dosáhlo 71 % obyvatelstva. Pokud se zaměříme na první skupinu vzdělání, vidíme, že obyvatel se základním vzděláním ubývá. V roce 2015 jí dosáhlo 7 % obyvatelstva, což je oproti roku 2000 o 5 % méně. Graf dále zobrazuje pozitivní trend u třetí skupiny vzdělanosti. V roce 2015 této úrovně dosáhlo 22 % obyvatelstva.

Tyto výsledky mohou mít pozitivní dopad na fungování a činnost neziskových organizací z hlediska finančních možností, protože vzdělanější lidé obvykle pobírají vyšší příjmy, a tím pádem mohou mít pozitivnější vztah k finanční podpoře neziskové organizace, s čímž souvisí následující bod – dárcovství.

Benefity z dosaženého vzdělání ale nemají pouze finanční charakter. (Kleňhová, 2016) uvádí, že v České republice se osoby s vyšším vzděláním více angažují v sociální

oblasti, jako dobrovolník pracuje 9 % lidí s vyšším sekundárním vzděláním, méně vzdělaných 5 % a terciárně vzdělaných 12 %.

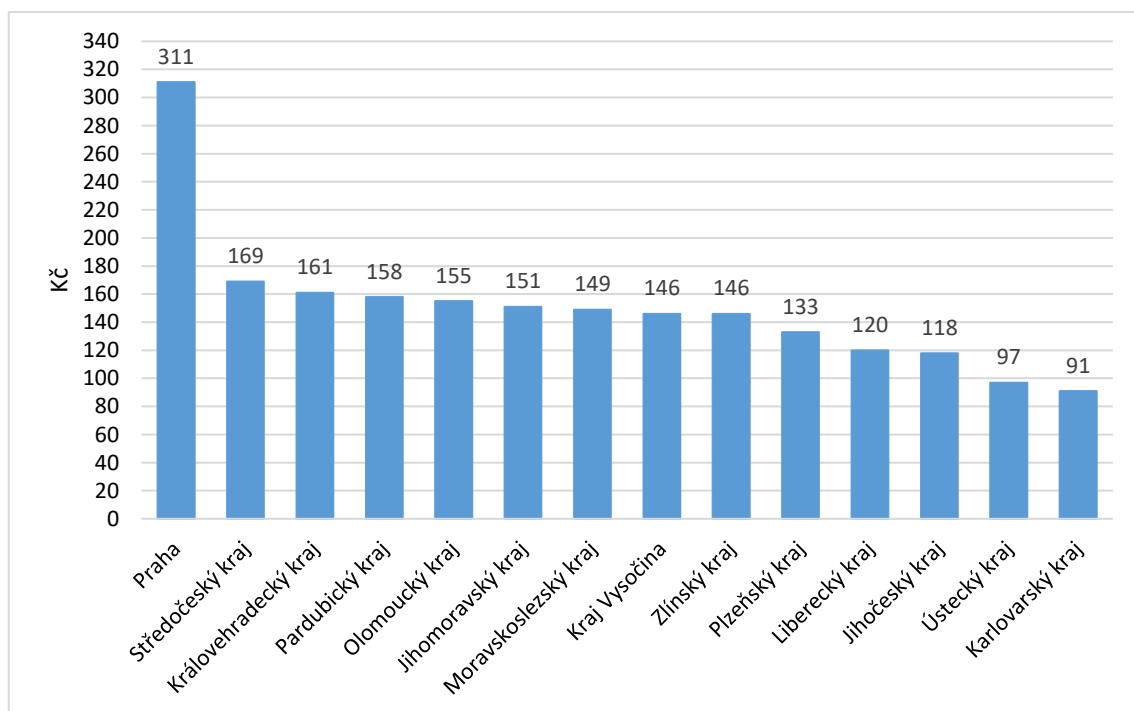
Dárcovství

Dárcovství je jedním z hlavních faktorů, které vybranou organizaci mohou ovlivnit. Je to pro organizaci jak příležitost, tak současně i ohrožení. Všeobecně neziskové organizace jsou závislé na darech, proto rozvoj individuálního a firemního dárcovství bude mít na organizaci značný vliv. (Nadace Via, 2015)

Individuální dárcovství je jen těžko měřitelná položka. Jediné dostupné údaje jsou z daňových přiznání fyzických osob. Jedná se však pouze o dary opakované či o vyšší částky, na které je možno uplatnit odpočet ze základu daně. Koncem roku 2015 Nadace Via zveřejnila průzkum dárcovství v České republice a údaje ukazují, že dárcovství v ČR roste rychleji než hrubý domácí produkt. Průměrný dar na obyvatele České republiky v roce 2014 činil 162 Kč, přičemž Jihočeský kraj se pohyboval na částce 118 Kč na obyvatele.

Na následujícím grafu č. 4 jsou uvedeny jednotlivé částky průměrných darů fyzických osob na obyvatele dle krajů.

Graf 4: Průměrný dar fyzických osob na obyvatele ČR v roce 2014



Zdroj: (Nadace VIA, 2015), upraveno autorem

Druhou skupinou v oblasti dárcovství je firemní dárcovství, které je uskutečňováno prostřednictvím podpory neziskových organizací formou finančního příspěvku, věcných darů či poskytování služeb za zvýhodněné ceny či zdarma. Oproti individuálnímu dárcovství je lépe odhadnutelné, protože se dá předpokládat, že převážná většina firem promítne svá dárcovství do daňového přiznání.

V následující tabulce č. 7 je uveden souhrn individuálního a firemního dárcovství v letech 2010 – 2014.

Tabulka 7: Přehled individuálního a firemního dárcovství v období od roku 2000 až 2014

Rok	Firemní dárcovství			Individuální dárcovství			Dary celkem v tisících Kč
	V tisících Kč	Meziroční index	Index 2000	V tisících Kč	Meziroční index	Index 2000	
2000	746 389	1	1	669 873	1	1	1 416 263
2001	1 017 522	1,36	1,36	759 840	1,13	1,13	1 777 362
2002	1 950 403	1,92	2,61	994 675	1,31	1,48	2 945 078
2003	1 545 326	0,79	2,07	911 563	0,92	1,36	2 456 889
2004	2 068 487	1,34	2,77	981 806	1,08	1,47	3 050 294
2005	2 158 619	1,04	2,89	1 192 078	1,21	1,78	3 350 698
2006	2 508 015	1,16	3,36	1 341 090	1,13	2	3 849 105
2007	2 508 884	1	3,36	1 469 092	1,1	2,19	3 977 976
2008	2 415 230	0,96	3,24	1 425 192	0,97	2,13	3 840 422
2009	2 383 775	0,99	3,19	1 493 532	1,05	2,23	3 877 308
2010	2 460 658	1,03	3,3	1 510 645	1,01	2,26	3 971 302
2011	2 644 567	1,07	3,54	1 466 342	0,97	2,19	4 110 908
2012	2 601 867	0,98	3,49	1 562 470	1,07	2,33	4 164 337
2013	3 701 353	1,42	4,96	1 640 698	1,05	2,45	5 342 051
2014	3 521 763	0,95	4,72	1 709 529	1,04	2,55	5 231 292

Zdroj: (Nadace VIA, 2015), upraveno autorem

Z dat daňových přiznání za rok 2014 dosáhlo dárcovství fyzických osob přes 1,7 mld. Meziroční růst byl 4,2 %. Ve srovnání s rokem 2000 byly dary na obyvatele ČR v roce 2014 2,55x štedřejší.

V roce 2014 činila hodnota firemních darů v ČR více než 3,5 mld. Kč. Firmy darovaly oproti roku 2000 4,72x více.

Ze zjištěných dat má individuální i firemní dárcovství rostoucí tendenci.

Dobrovolnictví

Dobrovolníci jsou nezbytnou součástí fungování neziskových organizací. Ze zdrojových dat Českého statistického úřadu nelze zjistit přesný počet dobrovolníků v České republice, kteří pro neziskové instituce vykonávají dobrovolnou práci, neboť jeden občan může vykonávat dobrovolnou práci pro jednu, ale i vícero neziskových institucí.

Data o počtu dobrovolníků jsou sbírána u neziskových společností, z tohoto důvodu je počet dobrovolníků v tabulce č. 8 uváděn jako přepočtený počet fyzických osob na základě počtu odpracovaných hodin dobrovolníky. Pro neziskové instituce s právní formou obecně prospěšné společnosti bylo v roce 2014 odpracováno více jak 45,5 mil. hodin práce bez odměny nebo jiného právního nároku. Rok 2014 zaznamenal vzrůst odpracovaných hodin o 4,2 % oproti roku 2013. Z těchto dostupných údajů do roku 2014 není možno určit, jaký je trend v dobrovolnictví v českém neziskovém sektoru. Jak dále vyplývá z tabulky, v roce 2011 došlo k růstu počtu přepočtených dobrovolníků, ale v roce 2012 dochází k mírnému poklesu a následně opět dochází k poklesu v roce 2013. V roce 2014 pak dochází k růstu počtu. Pokud by tento růst zůstal i v následujících letech, mohla by to pro organizaci být dobrá příležitost získání externí pomoci právě od těchto lidí.

Tabulka 8: Počet odpracovaných hodin dobrovolných pracovníků a přepočtený počet dobrovolných pracovníků na hlavní pracovní poměr za období 2010-2014.

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet hodin odpracovaných dobrovolnými pracovníky (hod.)	44 321 164	45 185 756	44 866 334	43 766 101	45 608 027
Přepočtený počet dobrovolných pracovníků (FTE)	25 040	25 984	25 965	25 313	26 414

Zdroj: (Český statistický úřad, Databáze satelitního účtu, 2016a)

4.6.2 Technologické faktory

Vládní výdaje na vědu a výzkum

Státní rozpočet ČR je druhým nejdůležitějším zdrojem financování v oblasti vědy a výzkumu. V České republice v roce 2014 dosáhly výdaje ze státního rozpočtu na výzkum a vývoj částky 27 284 mil. Kč. Srovnáme-li tento fakt s rokem 2013, kde částka odpovídala 26 705 mil. Kč, vzrostly státní rozpočtové výdaje zaměřené na vědu a výzkum

o 2,2 %. Tyto finanční prostředky jsou pouze z centrálního rozpočtu. Nezahrnují tudíž výdaje na vědu a výzkum z krajského rozpočtu, jež jsou však zanedbatelné. Soukromý neziskový sektor získal v roce 2014 státní podporu ve výši 176 mil. Kč. Z hlediska výdajů na vědní a výzkumné aktivity se jednalo mnohem více o marginální roli. (Český statistický úřad, 2016d)

Každý nový pokrok v rozvoji v oboru vědy a výzkumu je pro organizaci příležitost, především pokud se jedná o obor zdravotní péče, nový způsob léčby, nové léky či jakékoliv jiné poznatky, které mohou pomoci zdravotnickému týmu poskytovat kvalitnější a efektivnější péči svým pacientům, kteří se rozhodnout prožít své poslední chvíle doma.

Moderní komunikační technologie.

Mezi důležitý faktor v oblasti neziskové organizace patří využití IT a moderních komunikačních technologií. České neziskové organizace patří k nejprogresivnějším v rámci vzdělávání a inovací. Moderní komunikační technologie velmi zefektivňují celkovou činnost a umožňují dostupnější kontakt a přístup k informacím. Zanedbatelnou částí jsou webové stránky, kde se veřejnost, státní správa či partnerské organizace jednoduše dostávají s neziskovými organizacemi do styku.

Velmi moderní a efektivními se v poslední době stávají sociální sítě. Na základě průzkumu z roku 2016, jenž uvádí web (Mediaguru, 2016), bylo zjištěno, že se jedná o nejčastěji používané komunikační nástroje k prezentaci neziskové organizace. Podle průzkumu více než 57 % neziskových organizací v oblasti komunikace s veřejností postrádá dostatečné finanční prostředky, a dále dostatek času (přes 54 %). Více než 41 % dotazovaných uvedlo, že by potřebovala partnera, jenž by jim v oblasti komunikace poradil. V rámci komunikačních nástrojů vítězí jednoznačně webové stránky, které využívá až 100 % dotazovaných. Hned poté následuje sociální síť Facebook, jež využívá 98 % uživatelů. Téměř 86 % neziskových organizací si připravuje své vlastní informační a propagační materiály, 73 % také výroční zprávy a 54 % dotazovaných využívá tisk. Mluvíme-li o dalších populárních sociálních sítích: YouTube, který využívá až 30 % neziskovek, 7 % využívá Twitter a 5 % Instagram. Zajímavé je také subjektivní hodnocení v rámci užitečnosti jednotlivých sociálních sítí, kde 82 % dotazujících považuje za nejvíce užitečné pro činnost neziskové organizace sociální síť Facebook. Méně než 4 % respondentů oceňovali YouTube, 1,8 % pak Twitter a Google+. Dále pak

89 % dotazovaných prostřednictvím sociálních médií získává sponzory a příznivce, 73 % komunikuje s klienty a 63 % získává sponzory či partnery.

Lze zhodnotit, že využíváním moderních technologií může nezisková organizace získat mnoho výhod a nových kontaktů, usnadní komunikaci s veřejností a svými potenciálními dárci, kteří by mohli mít zájem organizaci různými způsoby podpořit.

4.6.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají významný vliv na hospodaření země a svou podstatou ovlivňují i hospodaření neziskových organizací. Stav ekonomiky v dané zemi významně ovlivňuje zdroje z veřejného rozpočtu, a následně má také vliv na ekonomickou situaci firemních či individuálních dárců.

Celková výkonost ekonomiky se vyvíjí dle řady souhrnných ukazatelů, mezi nimiž se nejčastěji uvádí tvorba hrubého domácího produktu (HDP), nezaměstnanost anebo průměrná hrubá měsíční mzda.

Následující tabulka č. 9 odhaluje vývoj HDP, jeho procentuální růst v jednotlivých letech a nezaměstnanost v ČR za období 2010-2016

Tabulka 9: Vývoj HDP, jeho procentuální růst v jednotlivých letech a nezaměstnanost v ČR za období 2010-2016

Ukazatelé	HDP	HDP	Obecná míra nezaměstnanosti
Rok	mld. Kč, b. c.	%, r/r, reálně	%, průměr
2006	3512,798	6,9	7,1
2007	3840,117	5,6	5,3
2008	4024,117	2,7	4,4
2009	3930,409	-4,8	6,7
2010	3962,464	2,3	7,3
2011	4033,755	1,8	6,7
2012	4059,912	-0,8	7
2013	4098,128	-0,5	7
2014	4313,789	2,7	6,1
2015	4595,783	5,3	5
2016	4773,24	2,6	4

Zdroj: (Český statistický úřad, 2017a), upraveno autorem

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt, dále jen HDP, je klíčový ukazatel vývoje národního hospodářství, jenž měří výkonnost dané ekonomiky. V roce 2006 Česká republika dosahovala nejvyššího tempa růstu za sledované období, a to 6,9 %. Zlom přišel v roce 2008, kdy vypukla globální ekonomická krize. Můžeme vidět, že od roku 2008 došlo ke zpomalení růstu HDP. V roce 2009 byla česká ekonomika nejvíce zasažena, přičemž došlo k poklesu do záporných hodnot. Tehdy česká ekonomika klesla o 4,8 %. Celosvětová finanční krize vyvolala celoplošně pokles zájmu o výrobky a služby, tedy utrpěl i český export, což způsobilo odbytové problémy. Nepříznivá ekonomická situace přetrvávala do roku 2012, kdy ekonomika v tomto období stagnovala a v roce 2012-2013 docházelo v České republice k recesi a HDP se opět pohybovalo v záporných hodnotách. Následně v roce 2014 dosahoval růst HDP opět kladných hodnot a v roce 2015 došlo naopak k výraznému nárůstu, a to o 5,3 %. Dle ČSU tento nárůst byl ovlivněn projektem spolufinancování z fondů EU v rámci programového období 2007-2013, které bylo možno čerpat pouze do roku 2015. V roce 2016 tedy docházelo opět k poklesu růstu, ale hodnota zůstávala v kladných číslech.

Ministerstvo financí České republiky předpokládá, že v následujících letech by česká ekonomika měla růst obdobným tempem jako v roce 2016, a to o 2,6 % v roce 2017 a o 2,4 % v roce 2018. Možný negativní dopad na ekonomiku by mohl být zapříčiněn výstupem Velké Británie z EU a zpomalením růstu čínské ekonomiky či zvyšujícím se podílem nesplácených úvěrů v některých významných evropských bankách. Celkově však můžeme hodnotit, že se Česká republika dostala z finanční krize. Což by pozitivně mohlo ovlivnit příjmy pro Domácí hospic Jordán, pokud by však ekonomika opět stagnovala z důvodu nestability světové ekonomiky, mohly by se subjekty dostat opět do finančních problémů a začít šetřit, což by omezilo výdaje ve formě darů pro neziskové organizace.

Obecná míra nezaměstnanosti

V posledním sloupci tabulky č. 9 je uvedena obecná míra nezaměstnanosti. Tento ukazatel se do roku 2006 pohyboval okolo 7-8 %. V roce 2007 došlo ke zřetelnému poklesu na 5,3 %, což je o 1,8 % méně než v roce 2006, který pokračuje i v roce 2008, kdy se míra nezaměstnanosti pohybovala na 4,4 %. V důsledku probíhající finanční krize se pak míra nezaměstnanosti vyšplhala na 6,7 % v roce 2009 a v roce 2010 dokonce na hodnotu 7,3 %. Od toho období do roku 2013 jsou hodnoty víceméně na konstantní úrovni

a od roku 2014 do současnosti hodnoty ukazatele klesaly. V roce 2016 úroveň míry nezaměstnanosti dosáhla 4 %.

Současný vývoj míry nezaměstnanosti může mít pro Domácí hospic Jordán pozitivní vliv na ekonomické subjekty v oblasti dárcovství. Pokud mají lidé stále příjmy a nemusí se obávat ztráty zaměstnání, je pravděpodobné, že se budou méně omezovat ve svých výdajích, a naopak budou ochotni více přispívat v podobě dárcovství, či věnují svůj čas v podobě dobrovolnických aktivit.

Další příležitostí je využití spolupráce s mladými lidmi, kteří v Jihočeském kraji dle Českého statistického úřadu tvořili v roce 2015 nejpočetnější skupinu nezaměstnaných. Nezaměstnanost mezi mladými lidmi od 15 do 19 let dosahovala 24,9 % a mezi 20 a 24 lety 8,5 %. Jelikož pro tyto skupiny je těžší si najít zaměstnání, lze předpokládat, že budou akceptovat nižší mzdu než vyšší věková kategorie. Pokud by Domácí hospic Jordán využil těchto lidí, mohl by ušetřit na některých mzdových nákladech, a zároveň by pomohl mladým lidem získat nové zkušenosti a praxi, jež jsou na trhu práce žádané.

Průměrná hrubá měsíční mzda

Dalším možným faktorem, který může přinést příležitost, či ohrožení pro zvolenou neziskovou organizaci, jsou příjmy obyvatelstva.

V následující tabulce č. 10 je uvedena hrubá průměrná měsíční mzda od roku 2006 do roku 2016.

Tabulka 10: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v období 2006-2016

Období	Průměrná hrubá měsíční mzda		
	nominální mzda v Kč	index nominální mzdy ¹⁾ v %	index reálné mzdy* ¹⁾ v %
2006	19 546	106,6	104
2007	20 957	107,2	104,3
2008	22 592	107,8	101,4
2009	23 344	103,3	102,3
2010	23 864	102,2	100,7
2011	24 455	102,5	100,6
2012	25 067	102,5	99,2
2013	25 035	99,9	98,5
2014	25 768	102,9	102,5
2015	26 591	103,2	102,9
2016	27 575	103,7	103

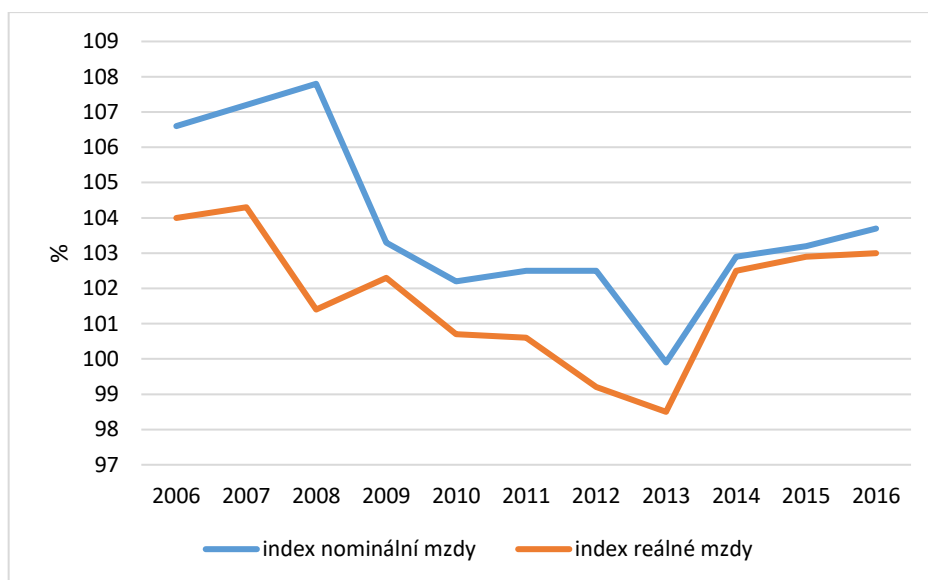
Zdroj: (Český statistický úřad, 2017b), upraveno autorem

¹⁾Stejné období předešlého roku (SOPR) =100 %

Z této tabulky je patrné, že nominální mzda se za posledních 10 let zvýšila o více jak 8 000 Kč, což činí nárůst o 41 %. K nejvyšší změně došlo v roce 2008, kdy mzda vzrostla na 22 592 Kč, což bylo o 7,8 % více oproti předešlému roku. Tento rok byl jakýmsi milníkem, protože v následujících letech pak růst nominální mzdy zpomalil a nerostl tak vysokým tempem růstu jako do roku 2008. V roce 2013 se dokonce nominální mzda snížila o 32 Kč oproti předešlému roku.

V následujícím grafu č. 5 jsou znázorněny hodnoty vývoje indexu nominální a reálné mzdy od roku 2006 do roku 2016.

Graf 5: Vývoj indexů nominální a reálné mzdy od roku 2006-2016



Zdroj: (Český statistický úřad, Mzdy a náklady práce, 2017b), vlastní práce

Jak je vidět z výše uvedených časových řad, v prvních letech sledovaného období růst indexů jak reálné, tak nominální mzdy roste. Index nominální mzdy roste progresivně do roku 2008. Od roku 2009 pak roste defenzivně až do roku 2012 a v roce 2013 dochází k poklesu pod úroveň 100 % o 1 %. Index reálné mzdy progresivně roste do roku 2007 a v roce 2008 byl zasažen ekonomickou krizí a jeho hodnota dosahovala pouze 101,4 %. V roce 2009 dochází k jeho zvýšení díky nástrojům fiskální politiky. V následujících letech 2010 a 2011 index reálných mezd roste o méně než 1 %. V letech 2012 a 2013 se dostává do hodnot pod úroveň 100 %. Od roku 2014 pak rostou indexy obdobným trendem až do současnosti.

Růst nominální mzdy a také reálné mzdy je pro Domáci hospic Tábor pozitivní jev. Současný trend tempa růstu obou hodnot může přinést organizaci potenciální zvýšení

příjmů v oblasti dárcovství, které jsou jedny z nejdůležitějších příjmů organizace. Se zvýšením nominální mzdy by mohla růst chuť lidí darovat část svého příjmu do neziskového sektoru.

Dalším vlivem může být i růst mezd v organizaci, což bude zaměstnance více motivovat a může dojít ke zlepšení výkonnosti celé organizace.

Ceny vstupů

Na chod a ekonomiku organizace mají významný vliv tyto vstupy – mzdové náklady, náklady na poradní a právní služby, výdaje na lékařský materiál a léky, cestovní náklady, dopravné, pronájmy, náklady na grafické zpracování a tisk informačních a propagačních materiálů. V posledních letech se náklady na tyto vstupy neustále zvyšují. Pokud by došlo ke snížení objemu finančních prostředků, mohlo by dojít k omezení rozvoje nebo snížení aktivit Domácího hospice Jordán. Významné zvýšení cen vstupů by se mohlo projevit ve zvýšení cen služeb, které jsou poskytovány za úplatu.

4.6.4 Politicko-legislativní faktory

1. ledna 2014 vešel v platnost nový *Občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.*, který s sebou přinesl změny v oblasti neziskového sektoru. Došlo k redefinování právních norem neziskových organizací. Domácí hospic Jordán je právní formou obecně prospěšná společnost. Ta byla do roku 2014 obsažena v zákoně *č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech*. Po nabytí platnosti nového občanského zákoníku byl tento zákon zrušen, avšak stávající obecně prospěšné společnosti se jím stále řídí. Nové organizace s touto právní formou již zakládat nejdou. Organizace, které vznikly před rokem 2014, tedy před nabytím nového občanského zákoníku, mají možnost se transformovat na ústav, nadaci nebo nadační fond. V této souvislosti může vzniknout ohrožení pro organizaci týkající se nejasností obsažených v novém občanském zákoně, kdy jeho výklad nemusí být zcela jasný.

Ostatní zákony týkající se nestátní neziskové organizace:

- Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK)
- Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů je významný daňový předpis nejen pro nestátní neziskové organizace. V zákoně o daních

příjmů je nestátní nezisková organizace definována jako tzv. Veřejně prospěšný poplatník. „*Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.*“ (č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, §17, odst. a)

Tento zákon upravuje, že dotace, granty a dary neziskovým organizacím jsou podle tohoto zákona osvobozené od daně. Nestátní neziskové organizace mohou snížit svůj základ daně až o 300 000 Kč. Dále jsou v tomto zákoně obsaženy podmínky, od kdy se nestátní nezisková organizace stává plátcem DPH.

Účetní a daňové předpisy

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- Zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí
- Zákon 340/2013 Sb., o dani z nabytí nemovitých věcí

Legislativní prostředí můžeme hodnotit jako proměnlivou oblast, ve které se organizace může setkat s nejednoznačným výkladem právních norem týkajících se neziskového sektoru. K přehlednosti právních norem nepřispívají ani novely zákonů v tomto nejednotném prostředí. Domácí hospic Jordán musí věnovat více času k získávání odborných znalostí k podchycení a aplikaci nových zákonných norem. Jednotlivé soudy a odborníci vykládají ustanovení rozdílně, což pro neziskové organizace nepřináší zjednodušení orientace v legislativě.

Potenciální příležitostí pro organizaci by bylo přijetí nového návrhu „Zákona o důstojné smrti.“ Dle odborníků na paliativní medicínu v České republice schází všeobecná dostupná kvalitní paliativní péče. Dle návrhu by se měla domácí hospicová péče objevit na úhradové vyhlášce, protože v současné době tato péče není hrazena zdravotní pojišťovnou.

Na zákoně o dlouhodobé a paliativní péči by měl pracovat tým, který by měl vymezit důstojné podmínky pro práci a funkční systém. Zákon by měl dle ředitele Centra paliativní péče Martina Loučky definovat standardy hospicové a paliativní péče, které v současné době v závazné podobě v České republice neexistuje. Nutností je však jednat při tvorbě zákona se všemi zúčastněnými stranami. Problematika paliativní péče je

komplexní, zasahuje zdravotně sociální pomezí, které se mísí se zkušenostmi neziskového sektoru a veřejného zdravotnictví (Koubová, 2017).

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále jen RVNNO) je základním instrumentem pro neziskové organizace. RVNNO byla zřízena českou vládou jako stálý poradní, iniciační a koordinační orgán a je součástí Úřadu vlády ČR. V roce 2015 RVNNO vypracovala návrh státní politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na období 2015-2020. Jedná se o koncepční dokument, jenž byl schválen vládou a slouží jako základ pro rozvoj a monitoring koncepčních opatření, která stát a jeho orgány mohou využít ve prospěch udržitelnosti a rozvoje nestátních neziskových organizací.

Zajímavým bodem v návrhu státní politiky vůči nestátním neziskovým organizacím je podpora a rozvoj dobrovolnictví a individuálního dárcovství, kde by v rámci tohoto východiska měla být přijata následující opatření:

- Podpora rozvoje individuálního dárcovství (finančního a nefinančního) může přispět ke změně společenského klimatu v této oblasti, neboť dobročinnost a všeobecná podpora je běžnou, společensky ceněnou a státem podporovanou občanskou aktivitou.
- Umožnění odpočtu z daně příjmů fyzických osob, pokud se osoba smluvně zaváže podporovat konkrétní nestátní neziskové organizace opakovaně po dobu nejméně 5 let.

K tomuto východisku byla přijata tato opatření:

- Dokončení zákona o dobrovolnictví.
V roce 2014 nabyla účinnosti novela zákona č. 86/2014, jenž mění zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě.
- Nastavení akreditačních standardů a systémů finanční podpory nedobrovolných center. (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015)

Politika státu vůči nestátním neziskovým organizacím by mohla přinést příležitost pro Domáci hospic Jordán. Podpora individuálního dárcovství ze strany státu, by se mohla odrazit v příjmech neziskové organizace v oblasti přijatých darů a v dlouhodobé spolupráci s organizací. Pro organizaci by tento trend v budoucnu mohl přinést lepší stabilitu v této oblasti a dostat se do podvědomí lidí v jejím okolí. Státní podpora

dobrovolnických center přináší organizaci výraznější možnost dostupnosti dobrovolníků, ušetření nákladů a času spojeného s hledáním dobrovolníků pro vlastní činnost.

4.7 SWOT analýza

V následující podkapitole budou uvedeny výsledky analýzy SWOT, která vychází z přechozích kapitol. Silné a slabé stránky byly identifikovány na základě charakteristiky organizace a získaných informací z rozhovorů s ředitelkou Domácího hospice Jordán. Příležitosti a ohrožení pak byly identifikovány na základě analýzy vnějšího prostředí STEP.

4.7.1 Silné stránky

- Osobnost ředitelky, která byla i jedna ze zakladatelů této organizace.
- Kvalifikovaní a proškolení zaměstnanci, kteří se neustále vzdělávají a snaží se vylepšit svoje dosavadní vědomosti a dovednosti.
- Kvalitní a rozšiřující se nabídka služeb.
- Nové, dostupné a dostačující prostory.
- Dostupnost služeb.
- Spolupráce s městem Tábor.
- Spolupráce s dobrovolníky.
- Dlouhodobé vztahy s klienty a jejich rodinami.
- Dostatečná technická vybavenost.
- Dobrá pověst.
- Individuální přístup ke klientům.

4.7.2 Slabé stránky

- Finanční závislost na externích zdrojích.
- Vysoké osobní náklady.
- Domácí hospicová péče není definována v zákoně.
- Paliativní péče není hrazena zdravotní pojišťovnou.

4.7.3 Příležitosti

- Příznivý demografický vývoj a s tím spojený růst potřeby hospicové péče.
- Vládní výdaje na vědu a výzkum.
- Spolupráce s novými dodavateli a organizacemi.
- Růst nominální mzdy.
- Možnost spolupráce s vysílající organizací dobrovolníků.
- Navázání spolupráce se školami pro vykonávání studentských praxí.
- Navázání spolupráce s firmami v rámci dobrovolnictví.
- Sponzorství.
- Vzrůstající poptávka po službách.
- Zahrnutí paliativní péče do služeb placených zdravotními pojišťovny.
- Ukotvení hospicové a paliativní péče do právních norem ČR.
- Odpočty ze základu daně.
- Dotace, granty a dary neziskovým organizacím jsou osvobozené od daně.
- Nízká míra nezaměstnanosti jako předpoklad pro udržení stálých příjmů obyvatel.
- Rostoucí trend vzdělanosti obyvatel.
- Rozvoj sociálních sítí a aplikací, které pomáhají neziskovým organizacím.
- Rozvoj dárcovství.
- Rozvoj online vícezdrojového financování (fundraising).
- Možnost čerpání státních dotací.
- Možnost získávání finančních zdrojů z EU.

4.7.4 Hrozby

- Recese světové ekonomiky = zpomalení výkonu hospodářství.
- Snižování finanční podpory od státu, EU, lidí a firem.
- Složitá administrativa pro získání grantů a dotací.
- Nepřidělení dotace.
- Nedostatečný zájem o služby z pohledu cílové skupiny.
- Zvyšování cen vstupů.
- Vstup nové organizace nabízející obdobné služby do okolí společnosti.
- Proměnlivost právní úpravy – legislativní změny.

Jak je vidět z jednotlivých výsledků analýz, Domácí hospic Jordán disponuje větším množstvím silných stránek než slabých stránek. Dále pak před organizací stojí velké množství příležitostí, které přicházejí z vnějšího prostředí a můžou pomoci organizaci v budoucím rozvoji společnosti, zároveň však z vnějšího okolí přichází i ohrožení, kterým může do budoucna čelit.

Jako jednu z nejvýznamnějších příležitostí pro organizaci vidím rozvoj vícezdrojového financování, které je pro organizaci důležité pro financování své činnosti, a proto by se organizace měla do budoucna snažit využívat možností, které přináší. Další významnou příležitostí je rozvoj dobrovolnictví, které je důležitou součástí při zajištění chodu organizace, každá další potenciální možnost, jak získat nové posily do tohoto týmu, je pro organizaci podstatnou příležitostí. Tato příležitost by mohla vést k eliminaci slabé stránky „vysoké osobní náklady“, protože rozšíření týmu dobrovolníky nezatěžuje tyto výdaje.

Velký potencial má pak dárcovství, které pak vyplývá z různých příležitostí vnějšího okolí. Organizace by se měla na tuto příležitost orientovat a pokusit se získat co nejširší základnu dárců, jež by mohla odvrátit hrozbu v případě výpadku zdroje z některé skupiny zdrojů.

Hospic má poměrně velký počet silných stránek, které by se měl snažit udržet. Dle mého názoru stěžejní silnou stránkou je ředitelka, tým organizace a dobrovolníci, kteří svou snahou a oddaností zajišťují chod organizace. Další silnou stránkou je poměrně široké spektrum nabízených služeb, které může vést k oslovení dobrovolníků, dárců, ale i potencialních klientů. Díky široké nabídce služeb organizace může využít více možností v žádostech o grant či dotaci. Dobré a dlouhodobé vztahy s dárci, dobrovolníky či městem Tábor přidávají organizaci na důvěryhodnosti, čímž by mohly odvrátit hrozbu potencialních konkurentů, kteří by organizaci mohli odloudit nejen klienty, ale i dárci, dobrovolníky či dotace od měst.

4.8 Analýza zdrojů financování Domácího hospice Jordán.

V předchozí kapitole byla představena zvolená organizace, kterou je Domácí hospic Jordán a charakterizována její činnost a provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. V následující kapitole bude analýza finančních příjmů organizace od státu a od

různých subjektů. Tyto prostředky jsou hlavními zdroji financování domácí hospicové péče Jordán, díky kterým může organizace naplňovat své poslání. Část těchto příjmů si domácí hospic vytváří sám vlastní činností. Údaje pro analýzu byly čerpány z interních údajů zvolené společnosti. Analýza bude provedena za roky 2014–2016.

Domácí hospic Jordán využívá vícezdrojové financování své činnosti, pro účely analýzy jsem rozdělila zdroje do 5 skupin:

1) Dotace a granty

Tato skupina v sobě zahrnuje převážně provozní dotace, a to od ministerstva práce a sociálních věcí, ministerstva zdravotnictví, Jihočeského kraje, Městského úřadu Tábor a provozní dotace obcí a měst.

2) Nadace a fondy

Druhým zdrojem jsou příjmy z různých nadací, jako je například Nadační fond Avast, Nadace člověk člověku anebo Nadace Olgy Havlové - Výbor dobré vůle. Fondy jsou určeny ke sbírce prostředků do budoucna, či na finanční pomoc třetím osobám.

3) Dary a příspěvky

Do této skupiny patří dary od fyzických osob, ale i dary právnických osob, dary z obcí a další příspěvky.

4) Tržby

Čtvrtou skupina tvoří převážně příjmy ze služeb uživatelům – členské příspěvky, příjmy z pronájmu kompenzačních pomůcek, tržby z dobročinného obchůdku.

5) Ostatní příjmy

Do této poslední skupiny patří například úroky, kurzové zisky, pronájmy, věcné dary, bonusy, snížení odpisů z titulu dotací a darů a také třeba pojistné události.

V následující tabulce č. 11 jsou uvedeny výše jednotlivých příjmů v letech 2014–2016.

Tabulka 11: Příjmy organizace v letech 2014–2016 (v Kč)

Příjmy	2014	2015	2016
Dotace a granty	1 422 889	1 522 763	919 054
Nadace a fondy	200 000	900 000	1 280 000
Dary a příspěvky	1 233 607	1 508 974	1 976 285
Tržby	216 393	516 318	838 571
ostatní příjmy	11 000	2 000	7 000
Celkem	3 083 889	4 450 055	5 020 910

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů organizace, 2017

Tabulka podává přehled o výši jednotlivých finančních příjmů v průběhu za tři po sobě následující období. Jak je vidět z tabulky příjmy organizace za jednotlivé roky postupně narůstají.

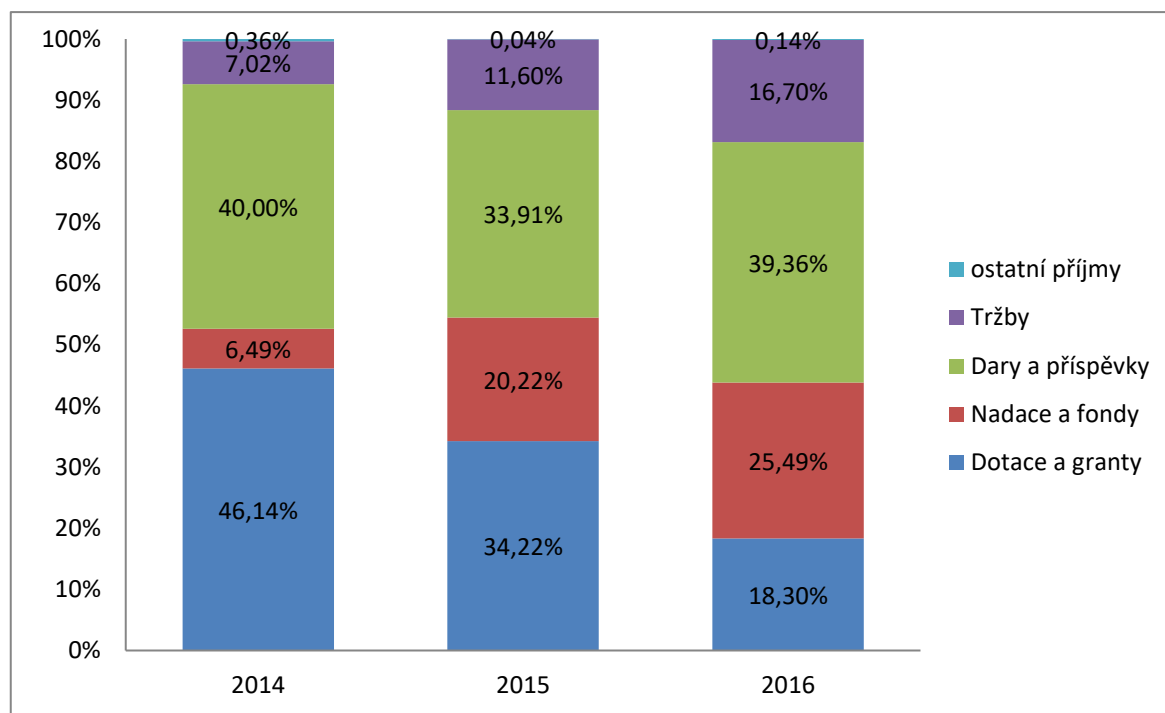
V roce 2014 byl tvořen nejvyšší příjem organizace z dotací a grantů. Tato položka celkově činila 1 422 889 Kč a tedy 46,14 % celkových příjmů v daném roce. Druhou významnou položkou v tomto roce byly dary a dotace, které dosáhly 1 233 607 Kč a tvořily tak 40 % z celkových příjmů. Zbylé zdroje financování neměly tak velký vliv, ve sledovaném roce dohromady tvořily 13,87 % celkových příjmů organizace.

V následujícím roce 2015 tvořily příjmy organizace 4 450 055 Kč, tedy nárůst o 1 366 166 Kč oproti předešlému roku a k procentuálnímu nárůstu o 44,3 %, jenž byl způsoben především nárůstem příjmu od nadací a fondů, který dosáhl v tomto roce hodnoty 900 tis. Kč. Nejvýznamnějším příjmem byly opět dotace a granty, které tvořily 1 522 763 Kč, což bylo 34,22 % z celkových příjmů organizace. Obdobně významnou položkou jsou dary a příspěvky, které tvoří 33,91 % a dosahují částky 1 508 974 Kč. U obou těchto procentuální zastoupení klesá oproti minulému roku, ale peněžní hodnota této položky oproti roku 2014 vzrostla. Tržby v roce 2015 přesáhly 516 tisíc Kč, tedy 11,60 % z celkových příjmů. Ostatní příjmy jsou v tomto roce opět zanedbatelné a tvoří 0,04 % příjmů organizace v roce 2015.

V loňském roce 2016 příjmy dosáhly 5 020 910 Kč a došlo tak k navýšení finančních zdrojů oproti předcházejícímu období o 12,83 %. Nejvýznamnější položkou se v tomto roce staly dary, které dosáhly částky 1 976 285 Kč, tedy 39,36 %. Druhou významnou položkou v tomto roce jsou pak nadace a fondy, kde organizace získala 1 280 000 Kč, což činilo 25,49 % z celkových příjmů. Na čtvrté pozici jsou dotace a granty, které v tomto roce klesly na 919 054 Kč, tvořily 18,30 % příjmů organizace v roce 2016. Posledním příjmem jsou ostatní zdroje, které dosáhly nepodstatné hodnoty.

Z následujícího grafu č. 6 je patrné, že během sledovaného období se pořadí a podíl jednotlivých příjmů na celkovém objemu finančních zdrojů organizace viditelně mění. Dotace a granty postupně snižují svoji celkovou částku na celkových příjmech, což organizaci činí méně závislou na příspěvcích od státu a jeho složek. Oproti tomu rostou tržby subjektu, které oproti roku 2014 v roce 2016 vzrostly o 622 178 Kč. Stále však organizace není schopna samofinancování, protože její tržby dosahují v roce pouze 16,70 %, což ji činí významně závislou na ostatních zdrojích. Významný růst podílů zaznamenaly nadace a fondy, s dary a příspěvky dohromady tyto dvě skupiny v roce 2016 činily 64,85 % příjmů organizace. Tato část příjmů je však pro organizaci velmi nejistá, proto musí Domácí hospic Jordán každý rok vyvíjet velké úsilí, aby tuto část příjmů zajistil. Bez těchto příjmů by totiž organizace nedokázala uhradit všechny výdaje spojené s plněním poslání organizace. Jednotlivé příjmy dle původu budou rozpracované v následujících podkapitolách.

Graf 6: Příjmy organizace v letech 2014–2016 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.8.1 Dotace a granty

Jedná se o externí zdroj financování, který může být víceletý nebo jednoletý. Struktura příjmů v této skupině za období 2014 až 2016 je uvedena v následující tabulce č. 12. Celkové příjmy v roce 2014 tvořily 1442 889 Kč, v roce 2015 dochází k růstu

o 99 874 Kč, tedy o 7 %. V roce 2016 dochází k poměrně výraznému poklesu celkové částky, která klesá na 919 054 Kč. Tento pokles je oproti předcházejícímu období 40 %, což je způsobeno poklesem provozní dotace od Jihočeského kraje a ukončením grantu od Ministerstva zdravotnictví ČR v roce 2015.

Tabulka 12: Struktura dotací a grantů a jejich výše za období 2014–2016 (v Kč)

Dotace a granty	2014	2015	2016
Jihočeský kraj	260 000	272 100	196 000
Ministerstvo práce a sociálních věcí	239 500	0	0
Úřad práce	234 991	0	24 000
Ministerstvo zdravotnictví	330 898	688 164	112 494
Městký úřad Tábor	328 800	510 000	562 000
Obce a města	28 700	52 499	24 560
Celkem	1 422 889	1 522 763	919 054

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů organizace, 2017

Jihočeský kraj

Provozní dotace Jihočeského kraje je jednou z významných a pravidelných příjmů organizace. Domácí hospic Jordán musí žádat o tuto dotaci obvykle na podzim předcházejícího roku, než ve kterém dotaci žádá. Na poskytnutí této dotace ze strany organizace není žádný právní nárok a žádost je vždy posuzována z různých hledisek, kdy nejpodstatnější je důvodnost a účelnost podpory záměru žadatele. V případě schválení je dotace poskytnuta obvykle v dubnu roku, pro který je dotace schválena. Tato dotace je však účelová a může být použita pouze na některé služby organizace.

V roce 2014 a v roce 2015 byla poskytnutá dotace poměrně stabilní, v roce 2016 pak došlo k poklesu na 196 000, což znamená pokles o 18 % oproti předešlému roku. Tento trend snižování dotace pokračuje i nadále, kdy v roce 2016 byla schválena dotace na rok 2017 v hodnotě 171 000 Kč.

Ministerstvo práce a sociálních věcí

V roce 2014 byla organizaci poskytnuta jednorázová dotace ve výši 239 500 Kč, která byla poskytnuta účelově na odborné sociální poradenství. V letech 2015 a 2016 pak organizace nezískala žádnou dotaci či grant od tohoto subjektu.

Žádost o dotaci ze státního rozpočtu v oblasti podpory sociálních služeb je poměrně obsáhlá a její podání a metodiku si organizace může najít na stránkách

ministerstva. V metodice jsou pak popsány všeobecné podmínky pro poskytnutí dotace, podmínky použití zdrojů, návod na zpracování žádosti a podmínky pro posuzování žádosti a principy hodnocení. V roce 2014 byly vyhlášeny dva programy, kdy organizace se přihlásila do programu A, který se týkal poskytování sociálních služeb s místním či regionálním působením. Program B se pak týkal stejných služeb s celostátním nebo nadregionálním působením.

Úřad práce

V roce 2014 získal Domácí hospic Jordán částku 234 991 Kč v rámci dotace od úřadu práce v rámci Aktivní politiky zaměstnanosti, kdy organizace přijala do svého týmu jednu novou posilu. Úřad práce poskytl neziskovým organizacím příspěvek ve výši až 15 000 Kč měsíčně na jedno společensky účelné místo.

V roce 2015 však byly změněny podmínky této dotace a společnost nemohla tuto dále využívat z důvodu nevhodnosti dotovaných pracovníků pro potřeby organizace.

V roce 2016 však organizace získala příspěvek 24 000 na společensky účelné místo.

Ministerstvo zdravotnictví

Ministerstvo zdravotnictví koncem roku 2013 poskytlo organizaci grant na projekt Domácí hospic Jordán – rozvoj a spolupráce z Programu švýcarsko-české spolupráce. Tento grant byl využit na IT a osvětovou a vzdělávací činnost. Celkově byla poskytnuta částka 1 154 698,20 Kč, přičemž hlavní část projektu byla realizována v roce 2014 a 2015. V rámci projektu organizace byly zrealizované následující aktivity:

1) Vzdělávací a osvětové akce:

- Kurzy pro dobrovolníky,
- kurzy pro zaměstnance hospice,
- den otevřených dveří,
- světový den hospiců.

2) Podpora rozvoje partnerství místních neziskových organizací:

- Odborné semináře přidružených organizací.

3) Modernizace IT vybavení a softwaru hospice.

V roce 2014 organizace čerpala necelou čtvrtinu dotace tzn. přes 330 000 Kč. V roce 2015 pak čerpá více než polovinu dotace na uvedený projekt, a tedy 688 164 Kč. Organizaci jsou proplaceny až konkrétní fakturované služby, které předložila fondu, a to jednou za čtvrt roku. Přestože projekt skončil v roce 2015, část grantu je dofakturována organizací až v roce 2016.

Z důvodu jednorázového grantu na konkrétní účel Domácí hospic Jordán musí hledat nové finanční zdroje, aby mohl pokračovat v činnostech, které byly z grantu podporovány.

Městky úřad Tábor

Provozní dotace od města Tábor jsou pro organizaci stálým zdrojem financí na provozování její činnosti a získává od svého založení. Organizace si žádá o dotaci v sociální oblasti ve dvou programech města Tábor:

- Podpora sociálních služeb definovaných v zákoně č.108/2006 Sb., o sociálních službách,
- podpora sociálních služeb doplňkových, nedefinovaných v zákoně č.108/2006 Sb., o sociálních službách.

Za sledované období organizace dostala každý rok vyšší částku než v uplynulém období. V roce 2014 byla dotace 328 800 Kč a v roce 2015 tato dotace vzrostla o 181 200 Kč a v následujícím roce o další 52 tis. Kč.

Obce a města

Poslední položkou jsou četné provozní dotace od obcí a měst, které se rozhodly přispět na provoz Domácího hospice Tábor. Dle mně dostupných interních dat roste počet obcí, které se rozhodnou pro podporu společnosti.

Město či obec se však může rozhodnout, zda podpoří pomocí provozní dotace či formou daru.

4.8.2 Nadace a fondy

Tato skupina zdrojů financování je pro společnost poměrně nová, avšak dynamicky se rozvíjející. V roce 2014 dosahovaly tyto příjmy pouze 6,49 % v celkových příjmech organizace, zatímco v roce 2016 již 25,49 %.

V roce 2014 byl přijatý celkový příspěvek 200 000 od dvou nadací. Zlom však nastává hned následující rok, kdy organizace obdržela 900 000 Kč, které získala od čtyř různých nadací a nadačních fondů. Nejvýznamnější byl nadační fond Avast, který poskytl v tomto roce částku 500 000 Kč a vzdělávání v rámci projektu Podpora svébytnosti. Oddělení fundraisingu se tak vzdělávalo a setkávalo pravidelně s dalšími kolegy z hospiců z celé ČR, hlavním tématem je efektivní získávání finančních prostředků a vícezdrojové financování služeb, jež hospic nabízí.

V roce 2016 pak opět vzrostla hodnota tohoto zdroje financování o 380 000 Kč. Celkově přispělo 9 nadací či nadačních fondů. Nejvýznamnější byl opět nadační fond Avast, který poskytl částku 500 000 Kč a druhým rokem podpořil vzdělávání organizace projektem Podpora svébytnosti. Druhý nejvýznamnější donátor byla Nadace AGROFERT a následně nadace ČSOB.

4.8.3 Dary a příspěvky

Tabulka 13: Dary a příspěvky

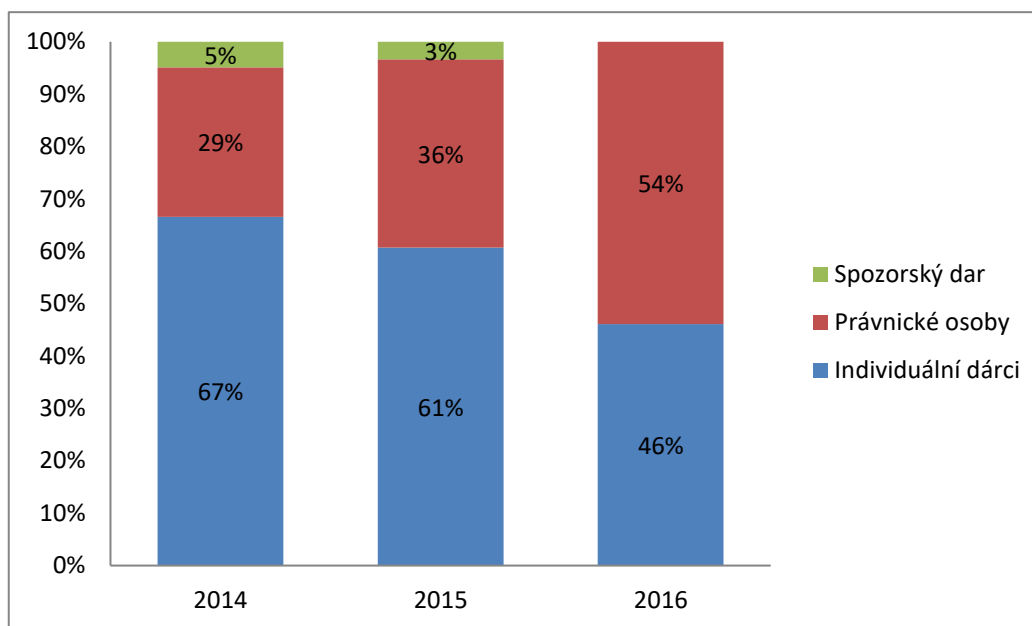
Dary	2014	2015	2016
Individuální dárci	821 255	915 889	911 447
Právníkové osoby	352 352	542 376	1 064 838
Sponzorský dar	60 000	50 709	0
Celkem	1 233 607	1 508 974	1 976 285

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů organizace, 2017

Příjmy prostřednictvím darů jsou významnou položkou příjmů organizace, které každoročně stoupají. V roce 2014 celkové dary činily 1 233 607 Kč, v následujícím roce pak činily již 1 508 974 Kč a v roce 2016 dále stouply o 467 311 Kč oproti předchozímu roku. Do této kategorie jsem zařadila i sponzorské dary, které nejsou klasickým darem, protože organizace za ně poskytuje protislužbu, ale přesto jsou zařazeny do této skupiny příjmů. V současné době nejsou pro organizaci významným zdrojem příjmů. V roce 2014 se pohybovaly tyto dary okolo 5 % a v roce 2015 dosahovaly 3 %.

Dary a příspěvky dosahují v celkových příjmech organizace v roce 2016 39,36 %, což tuto skupinu řadí do významné položky příjmů organizace. V následujícím grafu č. 7 jsou graficky znázorněny jednotlivé skupiny darů za sledované období.

Graf 7: Dary a příspěvky



Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů organizace, 2017

Individuální dárci

Od jednotlivců a podnikatelů se může jednat o příjmy účelové, ale i neúčelové. Příspěvky se obvykle pohybují od desítek až stovek Kč. Individuální příspěvky a dary vzrostly od roku 2014 do roku 2015 o 94 634 Kč, v roce 2016 však dochází k mírnému poklesu o necelých 4 500 Kč, což je poměrně zanedbatelný pokles těchto darů o 0,48 %. Na celkových darech a příspěvcích však má tato položka konstantní klesající tendenci, v roce 2016 tvořila pouze 46 %, což je o 21 % méně, než tvořila na celkových darech v roce 2014.

Právnícké osoby

V příspěvcích od právnických osob pro Domáci hospic Jordán jsou zahrnuty firmy především z blízkého okolí, neboť trendem dnešní doby je, aby firmy přispívaly na vybranou sociální činnost a zvýšily tak i prestiž u zákazníků, a posílily tak i svoje konkurenční postavení na trhu.

Dalším poskytovatelem těchto darů a příspěvků jsou obce a města, které se rozhodly pomoci organizaci ne provozní dotací, ale darem. Dále jsou to pak dary od spolků, církví, sdruženích a příspěvky z dobročinných akcí, benefičních koncertů a z dobročinné aukce.

Dary a příspěvky od právnických osob rostou každým rokem dle údajů organizace. Největší vzestup byl v roce 2016, kdy dosahoval úrovně 1 064 838 Kč.

Jedním velkých zdrojů byla Dobročinná aukce, jež byla pro hospic pořádaná, při které si zájemci si mohli vybrat z uměleckých děl, která darovalo přes 40 umělců a mecenášů. V tomto roce byl výtěžek rekordní okolo 700 tis. a byl věnován Domácímu hospici Jordán. Tento rok také vzrostl počet firemních dárců uvedených ve výroční zprávě.

Domácí hospic se snaží pracovat s dárci a vytvořit co největší portfolio dárců ze všech možných oblastí. Všichni dárci a přispěvatelé jsou jednotlivě vypsáni ve výroční zprávě organizace.

4.8.4 Tržby

Z grafu č. 6 celkových příjmů organizace je patrné že skupina tržby nabývá na významnosti ve finančních příjmech Domácího hospice Jordán. Celkové příjmy této skupiny jsou uvedeny v tabulce č. 14, kde je patrné, že jednotlivé položky každoročně stoupají. V roce 2014 tržby dosahovaly 216 393 Kč, v roce 2015 stouply na 516 318 Kč, což činí již 11,6 % z celkových příjmů organizace. Tento nárůst byl způsoben vzrůstající poptávkou po službách organizace, přičemž v roce 2015 se podařilo rozšířit kapacitní limity organizace, jak z hlediska prostor, tak také z hlediska pracovních sil a získaných zdrojů, kdy organizace byla schopna poskytnout své služby většímu počtu uživatelů. V roce 2016 opět tato skupina příjmů roste a dosahuje úrovně 838 571 Kč, v tomto roce se již na celkové sumě významně podílí dobročinný obchod 22 % z celkových tržeb roku. Zastoupení jednotlivých druhů tržeb je pak graficky znázorněné v grafu č. 8.

Tabulka 14: Tržby v Kč

Tržby	2014	2015	2016
Domácí hospicová péče	116 525	199 100	282 100
Terénní odlehčovací služby	395 40	177 420	197 984
Půjčovna kompenzačních pomůcek	60 328	133 945	166 405
Dobročinný obchod	0	5 853	192 082
Celkem	216 393	516 318	838 571

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů organizace, 2017

Domácí hospicová péče

V roce 2014 tržby z domácí hospicové péče činily 116 525 Kč, v následujícím roce stouply o 82 575 Kč a v roce 2016 opět vzrostly na 282 100 Kč. Tyto příjmy jsou tvořeny příspěvky přijatých pacientů, kdy si pacient ode dne přijetí do péče přispívá na každý den částkou 250,- Kč

Terénní odlehčovací služby

Tato služba je opět dynamicky rostoucí, kdy v roce 2014 činily příjmy pouze 39 540 Kč, ale v roce 2015 dosahovaly již 177 420 Kč. Dle ředitelky organizace je tento poměrně vysoký přírůstek příjmů způsoben především zvýšenou poptávkou právě po těchto službách v okolí Táborska. Díky rozvíjející se podpoře Domácího hospice Jordán mohla organizace přijmout do svého týmu posily, což se pak projevilo na uspokojení poptávky po službách většinu množství klientů, což přineslo vyšší tržby v této oblasti příjmů. Poplatky za terénní odlehčovací služby jsou uvedeny v cenících organizace a průměrně se v roce 2016 pohybovaly okolo 130 Kč na hodinu.

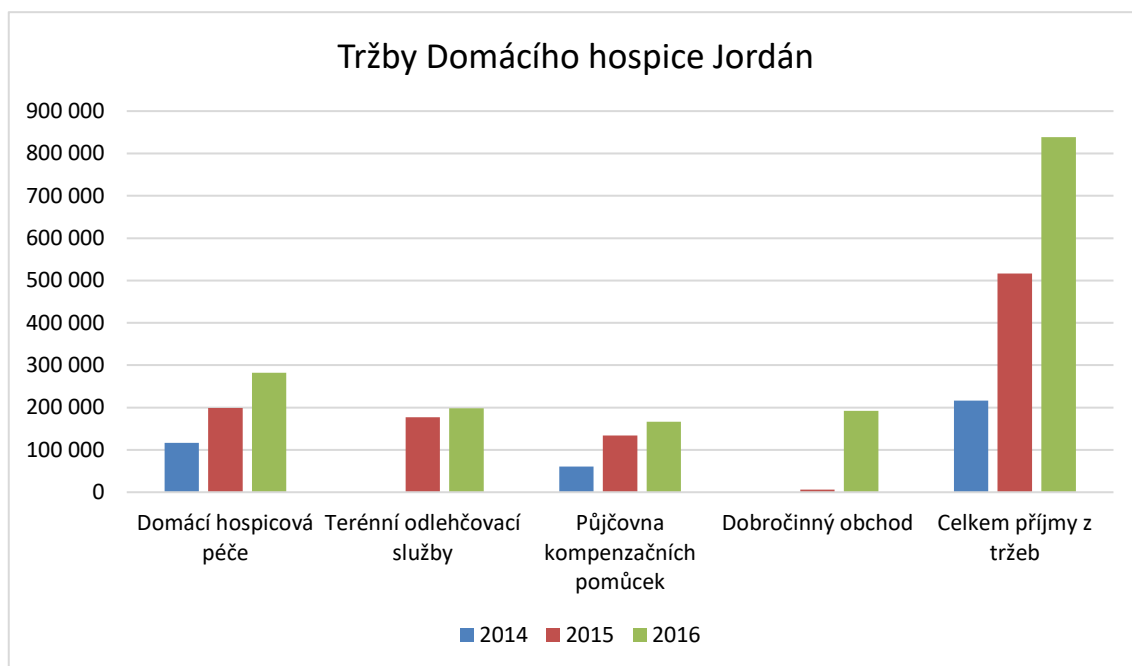
Půjčovna kompenzačních pomůcek

V roce 2014 přijaté zdroje z této služby činily 60 328 Kč. Organizace si uvědomovala zvyšující se poptávku po těchto pomůckách a vlastní limity skladových prostor, a tím i množství kompenzačních pomůcek, které nebylo dostačující pro budoucí vývoj poptávky. V roce 2015 se přestěhovala do větších prostor, kde se rozrostla i půjčovna kompenzačních pomůcek. V tomto roce pak příjmy z výpůjček dosahovaly 133 945 Kč. V následujícím roce dochází opět k zvýšení o 32 460, tedy o 24 % oproti roku 2015. Ceny za výpůjčku jsou stanoveny ceníkem organizace.

Dobročinný obchod

Tvoří vedlejší činností Domácího hospice Jordán, která byla započata v květnu 2015. Prvním rokem neměl velký vliv na tržby organizace, ale v následujícím roce vzrostly tržby z obchůdku na 192 082 Kč, což činí 22,90 % celkových tržeb v roce 2016.

Graf 8: Tržby Domácího hospice Jordán



Zdroj: vlastní zpracování dle tabulky č. 14.

4.8.5 Zhodnocení zdrojů financování Domácího hospice Jordán

Struktura finančních zdrojů

V následující tabulce č. 15 jsou zobrazeny jednotlivé zdroje, které ve sledovaném období využíval Domácí hospice Jordán pro svoje financování, aby mohl plnit svoji vizi, cíle a poslání, pro něž byla organizace vytvořena. Jak je z tabulky patrné, že organizace má širokou diverzifikaci finančních zdrojů.

Všechny uvedené zdroje Domácího hospice Jordán jsou zdroje získané z veřejných či neveřejných zdrojů nebo plynou z poskytovaných vlastních služeb, což je zdroj samofinancování. V tabulce jsou vynechány ostatní zdroje, které jsou finančními příjmy od pojišťovny, přeplatky či třeba úroky.

Z tabulky je možné vyčíst finanční zdroje pro krytí činností organizace za období 2013–2016 jak v číselném, tak i v procentuálním vyjádření, které uvádí procento podílu na celkových finančních zdrojích organizace v daném období.

Tabulka 15: Finanční zdroje Domácího hospice Jordán

Název položky	2014		2015		2016	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Jihočeský kraj	260 000	8,46 %	272 100	6,12 %	196 000	3,91 %
Ministerstvo práce a sociálních věcí	239 500	7,79 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Úřad práce	234 991	7,65 %	0	0,00 %	24 000	0,48 %
Ministerstvo zdravotnictví	330 898	10,77 %	688 164	15,47 %	112 494	2,24 %
Městský úřad Tábor	328 800	10,70 %	510 000	11,47 %	562 000	11,21 %
Obce a města	28 700	0,93 %	52 499	1,18 %	24 560	0,49 %
Nadace a fondy	200 000	6,51 %	900 000	20,23 %	1 280 000	25,53 %
Individuální dárci	821 255	26,73 %	915 889	20,59 %	911 447	18,18 %
Právnícké osoby	352 352	11,47 %	542 376	12,19 %	1 064 838	21,24 %
Sponzorský dar	60 000	1,95 %	50 709	1,14 %	0	0,00 %
Domácí hospicová péče	116525	3,79 %	199100	4,48 %	282100	5,63 %
Terénní služby	39540	1,29 %	177420	3,99 %	197984	3,95 %
Půjčovna kompenzačních pomůcek	60328	1,96 %	133945	3,01 %	166405	3,32 %
Obchod	0	0,00 %	5853	0,13 %	192082	3,83 %
Celkem	3 072 889	100,00%	4 448 055	100,00%	5 013 910	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů organizace, 2017

Z výše uvedené tabulky jsem vyhodnotila tři nejdůležitější zdroje pro zvolenou neziskovou organizaci dle jejich procentuálního zastoupení v daném roce. Jako kritérium hodnocení jsem si zvolila, že zdroj by měl tvořit alespoň 10 % z příjmů ve všech třech sledovaných obdobích. Na základě tohoto hodnocení mi ze všech zdrojů vyšly tři poměrně stabilní a významné zdroje financování dané organizace.

Nejvýznamnější zdroj tvoří příspěvky od individuálních dárců, které dosahují ve všech letech nejvyšších hodnot. V roce 2014 dosahují 26,73 %, v následujícím roce jsou 20,59 % a v roce 2016 tvoří 18,18 % příjmů organizace. Přestože souhrnné hodnoty darů rostou, jejich procentní vyjádření na celkových příjmech má klesající tendenci.

Druhou nejvýznamnější položkou jsou dary právníckých osob, které v roce 2014 dosahovaly 11,47 % z celkových příjmů, v roce 2016 to bylo již 21,21 %. Hodnota celkový darů roste a celkově roste i procentuální zastoupení. Dá se očekávat, že v následujících letech se tato položka stane nejvýznamnější položkou příjmů organizace.

Třetí významnou položkou jsou provozní dotace města Tábor, které se každým rokem zvyšují. Na celkových příjmech organizace v roce 2016 se podílely 11,21 %.

Pokud bychom se zaměřili na zdroje, které dosahují 10 a více procent alespoň ve dvou sledovaných obdobích, tak tyto podmínky splňují mimo výše uvedené 3 zdroje další dvě skupiny zdrojů organizace. A to jsou příjmy od ministerstva zdravotnictví, kdy se jedná o veřejný zdroj financování, a dále pak příjmy od nadací a fondů, jenž je neveřejný zdroj.

Příjmy od ministerstva zdravotnictví splňují tuto podmínku v roce 2014 a 2015. Tyto zdroje byly získány z Programu švýcarsko-české spolupráce, který skončil v roce 2015, proto není vhodné, abych financemi z tohoto programu počítala do dalších let. Druhou skupinou financí jsou příjmy od nadací a fondů, které podmínku nesplňují v roce 2014, ale v následujících letech 2015 a 2016 dosáhly poměrně vysokých procentuálních hodnot na celkových příjmech, v roce 2015 to bylo 20,23 % roce 2016 již 25,53 %. Rostoucí významnost těchto příjmů v posledních letech naznačuje, že by se tento zdroj mohl stát jedním z budoucích příjmů organizace.

Nezbytností pro Domáci hospice Jordán je vytvoření pokud možno co největší základny poskytovatelů finančních prostředků pro naplňování svého poslání. Pro udržení nejdůležitějších zdrojů a také pro získání nových potencionálních finančních zdrojů pro organizaci je nutné o tyto skupiny pečovat, spolupracovat s nimi a zůstat s nimi co nejvíce v kontaktu. Tento cíl by mělo sledovat především oddělení zabývající se fundraisingem.

4.9 Návrhy a doporučení

V následující kapitole budou uvedeny návrhy a doporučení v různých oblastech, které vycházejí z výsledků analýz organizace, jež byly provedeny v předešlých kapitolách a z poznatků a informací získaných z rozhovorů s ředitelkou Domáciho hospice Jordán Marii Sovadinovou.

4.9.1 Doplnková činnost

Ke zvýšení příjmu organizace by mohlo vést rozšíření doplňkové činnosti, která by pomohla organizaci k vyšší soběstačnosti a nižší závislosti na externích příjmech. Založení doplňkové činnosti jako možnost zvýšení peněžních prostředků neziskové organizace a zvýšení efektivnosti organizace doporučuje ve své diplomové práci i Ivana Trochtová. (Trochtová, 2011, str. 79) a také Michaela Rottová (Rottová, 2016, str. 51-52).

Dobročinný obchod

První z navrhovaných možností je rozšířit síť dobročinných obchodů.

Dobročinný obchod, který byl organizací zřízen v červnu roku 2016 ve městě Tábor, měl pozitivní ohlas a v roce 2016 přinesl organizaci příjmy přes 192 tis., což bylo více než 3,8% z celkových příjmů. Organizace nabízí své služby v dojezdové vzdálenosti 25 km v okolí Tábora. V této oblasti je několik měst a městysů, kde by mohla organizace dobročinné obchody zřídit. Mezi větší města, kde by dobročinné obchody mohly být zprvu zřízeny, patří: Milevsko, Bechyně, Soběslav, Mladá Vožice či Sezimovo Ústí.

Hospicová kavárna

Druhou navrhovanou možností, jak by organizace mohla rozšířit svou doplňkovou činnost, je zřízení hospicové kavárny. Domácí hospic by mohl využít dobrých vztahů s místními podnikateli, kteří již nabízejí své služby či produkty na dobročinných a benefičních akcích, a navázat s nimi kontakt jako s potenciálními dodavateli a ti by mohli kavárně dodávat své produkty zdarma či za výhodnější ceny.

Aby se kavárna stala pro veřejnost zajímavější, mohla by navázat organizace spolupráci s lokálními umělci, kteří by mohli v kavárně vystavit své obrazy či fotografie zdarma. Další možnou zajímavou činností by mohlo být autorské čtení či cestovatelské přednášky realizované lidmi, kteří nejsou profesionálové a tato možnost by jim přinesla příležitost prezentovat svá díla a zážitky. Pro zvýšení zájmu veřejnosti by zde mohly být i pořádané odborné přednášky na zajímavá témata, kde by se mohla do programu zařadit i témata týkající se paliativní péče. Organizace by pro tuto činnost mohla oslovit odborníky žijící v Táboře či v okolí.

Pro získání prostor, kde by mohla být provozována další doplňková činnost (otevření nového dobročinného obchodu či kavárny), by Domácí hospic mohl oslovit veřejnost skrze své webové stránky či facebook. Dále by mohla oslovit i přímo obec, kterým by organizace představila svoji činnost a podnikatelský záměr, a získat možnost využití prostor patřících právě městu či obci. Od těchto oslovených by se pak mohl najít prostor, který by mohl být hospici pronajímán za zvýhodněných podmínek či zdarma v rámci podpory organizace.

Pro přípravu prostor pro svůj projekt by organizace mohla využít **firemního dobrovolnictví**. Zaměstnanci firmy, která firemní dobrovolnictví nabízí, pomohou

organizaci většinou s manuální prací. Příkladem může být vyklizení prostor, vymalování, úklid, mytí oken a dalších potřebných činností

Tuto formu dárcovství nabízí například T-mobile v rámci programu „Den pro dobrý skutek po celé České republice“. Tento program nabízí jak výše zmíněné činnosti, tak možnost expertního dobrovolnictví, kdy zaměstnanci předávají zkušenosti z různých oborů, například z marketingu, komunikace, personalistiky či financí. (T-mobile, 2017)

Další možností je využít programu od nadace ČEZ „Čas pro dobrou věc“. Dobrovolníci z energetiky pomohou organizaci jak v manuálních pracích, tak i nabízí odbornou pomoc dle potřeby organizace či zprostředkovaně jejich klientům. (Nadace ČEZ, 2017a)

Organizace by však tuto formu dobrovolnictví mohla využít i na současné projekty, které připravuje, například při dobročinných akcích, na svém bleším trhu či při dobročinném běhu.

Firemní dobrovolnictví jako možnost získání „pracovní síly“, kdy organizace získá pracovní sílu do svého týmu na svůj projekt, ale nehradí náklady na zaměstnance, uvádí ve své práci Petr Boukal. (Boukal & kolektiv, 2002)

Pro zajištění provozu by organizace mohla zřídit nové společensky účelné pracovní místo na základě dohody s úřadem práce, které by bylo obsazeno uchazečem o zaměstnání, jemuž nelze zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem.

Příspěvek na společensky účelné pracovní místo se poskytuje formou částečné nebo plné úhrady vyplacených mzdových nákladů na tohoto zaměstnance, včetně pojistného pro sociální a zdravotní pojištění placeného zaměstnavatelem. Činnost by mohla být zajištěna i z řad dobrovolníků, kteří by měli zájem o nabízenou možnost.

4.9.2 Nadace a fondy

Jak bylo uvedeno v analýze příjmů nadace v letech 2015 a 2016, roste význam příjmů od nadací a fondů v celkových příjmech organizace. Návrhem pro zlepšení efektivnosti podniku je udržet si rostoucí trend získáváním finanční podpory od nadací a nadačních fondů, na základě kvalitně zpracovaných projektů. Následující zmíněné nadace jsou návrhy pro další možnosti žádosti o grant.

Nadace Tat'ány Kuchařové – Krása pomoci

Nadace byla založena v roce 2008. Vizi nadace jsou spokojení senioři, kteří vedou kvalitní a důstojný život v domácím prostředí, a zároveň nadace pracuje na tom, aby společnost vnímala seniory s respektem. V každém roce je vyhlášeno několik grantových témat, která pomáhají plnit poslání organizace. Pro domácí hospic je zajímavá sekce „Podpora neziskových organizací“, kde jsou vypsané 4 granty. Organizace by si s ohledem na své zaměření mohla zažádat o dva granty:

- Důstojné stárnutí – Grant, který pomáhá seniorům zůstat v domácnosti

Tento grant je určený pro moderní terénní služby, které napomáhají soběstačnosti seniorů a jejich kvalitnímu životu doma, a dále pak inovativním projektům, které doplňují registrované sociální služby jako trénování paměti, cvičení v domácím prostředí, služby fyzioterapeuta, zapůjčování kompenzačních pomůcek a další.

- Péče v kruhu blízkých – Program na podporu pečujícím členům rodiny

Tento grant je určený na vzdělávací projekty, které zvýší kompetence laických pečujících. Dále na programy, které laickým pečujícím poskytnou úlevu a dopřejí volný čas nebo poskytnou psychickou podporu.

Domácí hospic by mohl žádat grant s projektem na své služby ve vybraných činnostech se specifikací na seniory, kteří tvoří podstatnou část klientů organizace. Projekt by měl být zaměřený především na terénní odlehčovací služby, půjčovnu kompenzačních pomůcek, odbornou poradnu a podporu pečujícím. Žádost je podávána elektronicky a z grantu mohou být financovány všechny náklady, které se vážou k projektu. (Krása pomoci, 2017)

Nadace ČEZ

Tato nadace vznikla v roce 2003, kdy jejím prostřednictvím bylo podpořeno více jak 7600 projektů v sumární hodnotě 2,18 miliardy Kč.

Domácí hospic Jordán by si mohl zažádat v grantovém programu „Podpora regionů“, který je zaměřený na přispívání ke zkvalitnění života tam, kde působí Skupina ČEZ. O podporu můžou žádat všechny právnické osoby, jejichž činnost je zaměřena na zdravotnictví, děti a mládež, sociální oblast, vědu a vzdělání, ochranu lidského zdraví a lidských práv, kulturu, životní prostředí atd.

Organizace by mohla žádat o nadační příspěvek na podporu odborného sociálního poradenství, tak i na terénní odlehčovací služby. Žádosti jsou podávány elektronicky prostřednictvím bezpečnostního klíče a webového formuláře. V programových podmínkách nejsou stanoveny náklady, na které může být příspěvek využit. (Nadace ČEZ, 2017b)

Nadace J & T

Tato nadace vznikla roku 2017 z nadačního fondu J & T, jenž byl zřízen roku 2004. Posláním nadace je podpora právnických a fyzických osob sledujících obecně prospěšné cíle, zejména se zaměřením na podporu projektů a aktivit sociálního charakteru, určených k společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu.

Nadace nabízí pomoc v pěti oblastech, kdy pro Domácí hospic Jordán je zajímavá oblast „Hospicová péče“.

- Grant Hospicová péče – právnické osoby 2017

Tento grant se zaměřuje na nevléčitelně nemocné osoby a jejich blízké. Cílem pak je nabídnout lidem úlevu od bolesti, respektování lidskosti a prostřednictvím citlivé komunikace a spolupráce multidisciplinárního týmu strávit závěr jejich života důstojně.

Tento grant je určen přesně na poslání organizace, Domácí hospic Jordán by měl sestavit projekt na svoje služby, dle podmínek stanovených ze zadání a zaslat elektronicky do společnosti na uvedenou emailovou adresu.

Maximální výše příspěvku je 100 000 Kč, kdy peníze z grantu jsou určeny na mzdové a provozní náklady související s poskytovanou službou, dále na zdravotnické a kompenzační pomůcky usnadňující péči o nemocného. (Nadace J & T, 2017)

Nadace Divoké Husy

Tato nadace si vzala za poslání zdvojnásobovat peníze, nápady, iniciativu, energii a radost. Snaží se spolupracovat s těmi, kteří chtějí společně doletět dál. Pomoc organizace spočívá ve zdvojnásobování benefičních akcí až do výše 60 000 Kč, kdy příjemcem grantu může být jedna organizace 1-2 krát za kalendářní rok.

Nadace je zaměřena na široké spektrum projektů určeným dětem, dospělým či seniorům v sociální a zdravotní nouzi. Podporuje jak neziskové organizace, ale také jednotlivce, aby vlastní aktivitou získali peníze na konkrétní účel.

Podpora je poskytována na uspořádání dobročinné akce a nadační příspěvek musí být použit ve prospěch konkrétního účelu, ale nelze jej použít na provozní náklady organizace.

Domácí hospic Jordán pořádá celou škálu benefičních akcí, kde se snaží získat peníze na svůj provoz (například dobročinný běh, nebo benefiční výstava fotografií). Pokud by organizace využila tento nadační fond, její snaha by se mohla zdvojnásobit a motivovat členy, kteří se na projektech podílí, k další nápadité činnosti a k nasazení pro další projekty. (Divoké husy, 2017)

Jako návrh využívání nadací a fondů pro financování projektů zvolené neziskové organizace, ve své práci „Finanční řízení neziskové organizace“ uvádí i Lucie Bicková (Bicková, 2016, str. 96-98). Dále pak byly nadace a fondy uvedeny a doporučeny jako významný zdroj oblasti fundraisingu pro neziskové organizace. v oblasti sociální v učebním textu PhDr. Marcely Bergerové, CSc. (Bergerová, 2013, str. 80)

4.9.3 Grantový diář

Je jednoduchý online nástroj, který uvádí aktuální přehled o dotačních programech a nadačních fondech EU, státní správy, samosprávy a o dalších možnostech, ze kterých mohou neziskové organizace získat finanční příspěvek pro své projekty. Domácí hospic Jordán by si mohl objednat tento nástroj pro získávání informací o probíhajících grantových řízeních, podmínkách řízení, výběrových kolech či uzavírkách přihlášek. Kalendář organizace upozorňuje emailem na nové výzvy v oblastech, které sledují, a umožňuje organizaci si ukládat pro ni zajímavé výzvy.

Domácí hospic Jordán, především jeho fundraisingové oddělení, by využitím grantového kalendáře ušetřilo čas při vyhledávání nových zdrojů, a snáze by tak získávalo nové prostředky. Předplatné grantového kalendáře na 12 měsíců stojí 980 Kč včetně DPH. (Grantový diář, 2017)

4.9.4 Dárcovství

Tato forma získávání prostředků pro provoz organizace je pro organizaci nevýznamnější ze všech zdrojů financování. V roce 2016 tvořily tyto příjmy bezmála 40 % z celkových příjmů organizace. Důležité je nejen pečovat o současné dárci (pravidelná komunikace s dárci, uvedení dárců ve výroční zprávě či na webových stránkách včetně poděkování, pozvánka na dobročinné akce, ale i hledat cesty, jak oslovit

a získat nové potenciální dárcce. Z provedené SWOT analýzy pak bylo dárcovství vyhodnoceno jako příležitost s největším potenciálem.

Boukal a Vávrová ve své knize *Ekonomika a financování neziskových organizací* doporučují, aby se neziskové organizace snažily nebýt závislé na veřejných zdrojích, ale budovaly kolem sebe stálý okruh sympatizantů a dárců, s nimiž lze dlouhodobě spolupracovat. (Boukal, Vávrová, & kolektiv, 2007)

Novou příležitostí, jak se přiblížit k dárcům, je crowdfunding, což je způsob získávání peněz prostřednictvím internetu. Jde o kombinovanou formu sbírky a mikroinvestice.

Projekt Daruj správně

Cílem projektu Daruj správně, který je zaměřen na individuální dárcovství, je co nejvíce zjednodušit cestu mezi dárci a neziskovými organizacemi a odstranit starost, zda peníze putují tam, kam opravdu mají. Na webových stránkách projektu www.darujspravne.cz je možné nalézt seznam prověřených neziskových organizací rozdělených podle oblastí, ve které působí a které mají aktuálně veřejnou sbírku a jsou plně transparentní.

Jedná se o český charitativní crowdfundingový projekt, jenž je v tuzemsku unikátní online fundraisingovou platformou se všemi nástroji, které světový digitální fundraising nabízí.

Projekty lze podpořit platbou přes platební karty, platbou bankovním převodem či dárcovskou SMS.

Domácí hospic Jordán by se mohl na tento portál Daruj správně registrovat, aby získal nový přístup k možnostem finanční podpory ze strany dárců na svou činnost.

Nutností registrace je vyplnění dotazníku, doložení reference, výroční zprávy a finanční zprávy za poslední rok, doložení stanov, zakládající listiny a kopie povolení veřejné sbírky. V dalším kroku registrace je sebehodnotící dokument, kde organizace vybírá z předpřipravených odpovědí. Tato část má přinést obraz o fungování organizace. Následně může organizace vložit a popsat svůj projekt, který bude uveřejněn na portálu a na který má veřejnou sbírku, a dále stanovit cílovou částku.

Výhodou tohoto portálu je, že pokud nebude vybrána celková část, je i tak částka předána organizaci a realizátor je pak povinen informovat své dárce o využití prostředků. (Daruj správně, 2017)

Rozvoj online vícezdrojového financování (fundraising) je jednou z příležitostí, která vyšla organizaci v analýze SWOT.

Firemní dárcovství

Další možností je oslovení firem v oblasti, ve které organizace působí. Trendem dnešní doby je, aby firmy přispívaly na vybranou sociální činnost a zvýšily tak i prestiž u zákazníků a posílily tak i svoje konkurenční postavení na trhu. Organizace by mohla vypracovat určitou prezentaci spojenou s posláním Domácího hospice Jordán, ve které bude představovat svoje služby a možnosti, na něž by byly získané prostředky využity. Nemusí se však jednat jen o peněžité dary, organizace může získat od firem i věcné dary, které bude moci využívat při plnění své činnosti. Další možností je pro organizaci firemní dárcovství, kdy organizace jako protislužbu zviditelňuje firmu na svých dobročinných akcích a v sídle organizace.

Prezentaci by organizace mohla využít i při oslovení obcí a měst, ve kterých nabízí své služby. Obdobně jako u firem by organizace svou prezentací představila, poskytla obraz své vize, poslání a představila své nabízené služby, kterými se stará právě o občany tohoto regionu. Případně, že se obec či město rozhodne organizaci podpořit, může se pak samo rozhodnout, zda tak učiní formou daru, či případně provozní dotací.

Komunikaci s potenciálními dárce a jejich oslovení doporučuje i Zuzana Poláčková ve své příručce Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity. (Poláčková, 2005)

Rektořík pak uvádí, že pro neziskové organizace může být také zajímavé oslovit firmy s vlastními grantovými systémy, pro které však musí organizace vypracovat žádost s rozpočtem a dalšími důležitými informacemi, na základě kterých se firmy rozhodnou o případné podpoře. (Rektořík, 2007)

Frič zastává názor, že stát by měl neziskový sektor podporovat, a to především vzhledem k jeho společenské úloze. Jako zdroj státní podpory uvádí i dotace z rozpočtu obcí. (Frič & Goulli, 2001)

4.9.5 Dobrovolníci a stážisté

Nedílnou součástí organizace jsou i dobrovolníci. Pro získání dalších členů dobrovolnického úseku by organizace mohla upořádat přednášky na školách v oblasti, ve které působí, kde by představila své poslání, hodnoty, služby a činnosti, které poskytuje. Přednášky by měly vést k osvětě mladých lidí o jejích službách v paliativní péči. V závěru je vhodné studentům představit možnost dobrovolnictví v jejich organizaci včetně možností, které v současné době nabízí a hledá.

Zvýšenou pozornost by pak mohli věnovat především zdravotním školám, kde by mohli dobrovolníky zapojit do své hlavní činnosti v oddělení terénních služeb a dále pak ve školách s ekonomickým či administrativním zaměřením, které by mohla organizace zapojit do svého týmu zajišťujícího chod organizace. Dobrovolník by se mohl věnovat rutinním činnostem, jako je například vedení dokumentace, ukládání a třídění, rozmnožování potřebných materiálů, vedení přehledů, statistik nebo evidencí.

Využití by měl pro Domácí hospic Jordán především v oddělení Fundraisingu a HR, kde by mohl pomáhat při přípravě dobročinných akcí, oslovovat potenciální dárcce a starat se o současné dárcce organizace a v dalších činnostech, jež by organizace v danou chvíli potřebovala.

Cesta pro mladé

Organizace by mohla využít projektu Stáže pro mladé, který se snaží propojovat studenty a firmy, podporovat jejich silné stránky, vytvářet mezi nimi kontakty a v neposlední řadě dát oběma stranám šanci navzájem se od sebe učit.

Zapojení do projektu je velkou výhodou právě ve spolupráci se studenty. Ti často do organizace přinášejí nový pohled a podněty. Cesta pro mladé bude společně hradit částečné náklady na mentora, kterého si firma sama určí. Mentor vede stážistu po dobu praxe v organizaci. Stáž probíhá v rozmezí 80 – 240 hodin, kdy je možné ji rozložit do 1 až 6 měsíců. Do projektu je možné se zapojit do jara 2020. Domácí hospic Jordán by mohl nabídnout pozici stážisty pro vzdělávací program „**Administrativní pracovník**“, kdy jsou propláceny náklady na mentora 83 Kč/hod.

Domácí hospic Jordán by pak mohl využít tohoto stážistu v oddělení Fundraisingu a HR, kde by mohl pomoci s administrativní agendou oddělení a tím pomoci vytíženému týmu, který by měl více času na složitější úkoly. Stážista by vykonával administrativní

práce dle stanovených postupů a instrukcí, zajišťoval činnost dle svěřené agendy, připravoval podklady, formální dokumenty pro nadřízeného pracovníka. Vedl přehledy či statistiky a další činnosti. Tým oddělení by získal posilu do svého týmu, tým a mentor by pak současně poskytli své znalosti a zkušenosti stážistovi, který by v organizaci působil. (Cesta pro mladé, 2017a)

Další pozici stážisty by mohl hospic nabídnout pro vzdělávací kurz:

- **Pracovník v sociálních službách vykonávající přímou obslužnou péči**

Zde jsou propláceny náklady na mentora 106 Kč/hod. a stážista by mohl vypomáhat v oddělení terénních služeb v jeho činnostech. (Cesta pro mladé, 2017b)

- **Všeobecná sestra v zařízení sociálních služeb**

Náklady proplácené poskytovateli na mentora jsou 156Kč/ hod. Stážista by mohl vypomáhat v týmu hospicové péče. (Cesta pro mladé, 2017c)

Využitím některé z možností by organizace mohla zvýšit kapacitu svého týmu bez zvýšení mzdových nákladů. Posily v oddělení Fundraising a HR by týmu vypomohly s administrativní náročností tohoto oddělení, např. při sestavení žádostí o grant či dotace, kdy by zajistila potřebnou přílohovou dokumentaci a potřebné podklady, a tým by se pak mohl soustředit pouze na projekt a dané podmínky projektu anebo se věnovat dalším možnostem získávání zdrojů pro Domácí hospic Jordán.

Greechie vnímá dobrovolníky jako silnou stránku neziskových organizací, kterou obchodní společnosti nedisponují. Dobrovolníci mohou neziskovým organizacím přinést značné úspory, jež by měla organizace využít jako svou výhodu. (Greechie, 2015)

4.9.6 Zahraničí

Pro další možnosti hledání zdrojů financování jsem se inspirovala v zahraničí, konkrétně v Anglii.

Legislativní vymezení ve Spojeném království je poměrně složité, z důvodu existence tří různých právních rámců. Konkrétně Anglie a Wales podléhají anglickému právu, které je založené na zvykovém právu. Charity status a sním spojená privilegia v získávání financí je udělen pro neziskové organizace, jejichž hlavním cílem je veřejné dobro. Anglie a Wales náleží pod Charity Commision, jež rozhoduje, zda je daná organizace jako charitativní právně uznatelnou. (Niesnerová, 2011)

Pro Anglii jsou typické dobročinné obchůdky, které se nazývají „Charity shop“. Tyto obchůdky najdete v podstatě všude v městech i ve vesničkách. Například v městě Tonbridge je na hlavní třídě, která má přibližně 500 metrů, šest charitativních obchůdků. Jejich existenci bere většina britských občanů vážně a přizpůsobuje tomu svoje chování. Příznivci podpory neziskových organizací v Anglii své nepotřebné věci věnují právě charitě, nejedná se však pouze o věci zastaralé či nemoderní, lidé často věnují poměrně nové věci, které nevyužívají. Obchody mají v nabídce převážně oblečení, obuv, doplňky, dále pak knížky, DVD, vybavení do kuchyně a mnoho dalšího. Lidé pak nakupují za poměrně nízké ceny, kdy výtěžek z prodeje jde vybrané organizaci.

V obchodech často pracují lidé, kteří jsou zde jako dobrovolníci anebo jsou nějakým způsobem znevýhodnění (staří lidé, lidé s postižením), kdy charita jim dává možnost zapojit se do běžné činnosti.

Domácí hospic Jordán již jeden dobročinný obchod má, otevření nového je jeden z návrhů z předchozí části.

Dalším poměrně viditelným druhem podpory jsou kasičky pro různě neziskové organizace. Tyto kasičky jsou k nalezení poměrně všude. Každý obchůdek, kavárna, ale i restaurace podporuje tímto způsobem nějakou neziskovou organizaci. Kasičky jsou zapečetěné a nějakým způsobem zabezpečené proti odcizení (například řetízkem připevněným k pípě). Kasičky jsou k nalezení většinou u pokladny konkrétního poskytovatele služeb.

Domácí hospic by se mohl inspirovat principem získávání finančních prostředků prostřednictvím kasiček, je to krok, jak se přiblížit k lidem, kteří se během svého nákupu rozhodnou přispět na dobrou věc. Organizace by mohla provozovat tyto kasičky na základě veřejné sbírky, na kterou má organizace povolení. Organizace by mohla oslovit některé z obchodů na hlavní třídě ve městě, jež by měly zájem domácí hospicovou péčí podpořit a uzavřít s organizací dohodu o provozování hospicové kasičky. Jedna by pak samozřejmě neměla chybět v jejich dobročinném obchodě. Kasička by měla obsahovat logo organizace, vizi organizace, kontaktní údaje a adresu webové stránky, kde je možné si najít více informací o organizaci a jejích službách.

Crossways Community

Pro získání další konkrétních inspirací, jak je možno rozvíjet činnosti neziskové organizace v Anglii jsem kontaktovala organizaci Crossways Community, která sídlí ve

měště Tunbridge Wells, a to konkrétně paní Penny Rist, která vykonává pozici registered manager v této organizaci.

Tato organizace byla založena v 60. letech a jejím cílem je starat se o dospělé osoby od věku 18 až 65 let s rozmanitými duševními poruchami. Těmto osobám pak nabízí ubytování a nepřetržitou podporu. Dále pak poskytuje pravidelné programy pro zvyšování povědomí o duševním zdraví ve školách, v podnicích, v církvích či komunitních skupinách.

Rozhovor s paní Rist byl volný a probíhal individuálně na základě telefonického rozhovoru, jenž sledoval stanovený cíl. Cílem rozhovoru pak bylo zjistit, jaké aktivity organizace vykonává pro získání dalších finančních zdrojů, kterými by se mohl inspirovat Domácí hospic Jordán. Rozhovor s paní Penny byl méně odborný a více všeobecně informativní, oproti rozhovorům, které byli vedeny s Domácím hospicem Jordán.

Penny Rist uvedla, že pro financování společnosti využívají vícezdrojové financování, které se skládá z několika různých zdrojů příjmů organizace.

Dále uvedla, že příjmy, na kterých je organizace závislá, jsou příjmy od „local authority“, což jsou místní úřady, tyto příjmy pak pokrývají především nájemné, mzdy.

Dalšími zdroji jsou příjmy od „Stakeholders“, jež jsou druh členů organizace, který měl v zařízení například rodinného příslušníka, nebo mu nějakým způsobem organizace pomohla a osoba se rozhodla organizaci dále podporovat.

Zajímavým nápadem jsou pak pořádané „Garden party“ tedy „Zahradní party“, kdy organizace uspořádá zahradní párty, na kterou jsou prodávány lísky za určitou cenu. Pro pořádanou akci je pak občerstvení (dorty, zákusky, pochoutky, pití) zajištěno od dobrovolníků. Často jsou dárci pokrmů dobrovolníci a rodiče dětí ze škol, ve kterých organizace přednáší, a škola vyzve rodiče ke konkrétní pomoci na podporu této události. Organizace následně nemá vysoké náklady na pořádání akce a výtěžek z prodeje vstupného je využit v organizaci na plnění svých cílů

Dále organizace provozuje bazar s nábytkem. Tento bazar je provozován v budově organizace. Tento bazar funguje obdobně jako Charity shop, kdy organizace dostává nábytek darem od dárců, který následně prodává ve svém bazarovém obchůdku, ale také využívá k prodeji internetové prodejní platformy eBay a Amazon. V rámci podpory organizace dobrovolníci pomáhají nábytek zrestaurovat, někteří darují materiál, který je

pak využít při opravách věcí, a dále někteří z dobrovolníků šijí doplňky, jako jsou polštáře, ubrusy či podložky, které pak bazar také prodává.

Další činností, kterou Crossways Community získává finanční prostředky pro svou činnost, je sbírka knih, DVD, CD a dalších věcí, které pak prodává na Amazonu, na eBay a dále na svých pořádaných akcích, jako je například výše uvedená Garden Party nebo na pravidelných úterních setkáních „Café“, jež organizace pořádá.

Dalším zdrojem jsou dary od pojišťovací společnosti, která organizaci darovala své staré počítače k užívání nebo dary ze závětí.

Domácí hospic by se mohl inspirovat pořádáním „Garden party“, které nejsou pro organizaci finančně náročné. Pro organizaci může organizace využít své dobrovolníky a pro získání občerstvení oslovit veřejnost prostřednictvím webových stránek a Facebooku. Tato akce by mohla oslovit nové i současné dárce, kteří by si vstupenku zakoupili.

Dalším zajímavým a poměrně nenákladným nápadem je sběr knih, CD, DVD a dalších předmětů a následný prodej přes portály eBay či Amazon. Organizace v současné době nabízí tyto předměty ve svém dobročinném obchodě, online prodejem by rozšířila portfolio potencionálních kupujících.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývá ekonomikou a řízením vybrané neziskové organizace. Pro potřeby diplomové práce byla vybrána obecně prospěšná společnost Domáci hospic Jordán, jejímž cílem je umožnit lidem s nevléčitelným onemocněním v pokročilém a konečném stádiu nemoci zůstat doma v kruhu svých blízkých.

Cíl této diplomové práce byl zaměřen na specifika řízení a financování vybrané neziskové organizace. Hlavním cílem bylo najít návrh určitých zlepšení v řídicích procesech a ve financování organizace, která povedou ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění efektivnosti.

Z výsledků SWOT analýzy bylo vyhodnoceno, že Domáci hospic Jordán disponuje větším množstvím silných stránek než slabých stránek a vnější okolí nabízí velké množství příležitostí, kterých může organizace využít ve svůj prospěch, nesmí však zapomínat ani na ohrožení, kterým může do budoucna čelit.

Jako nejvýznamnější příležitost jsem pro organizaci vyhodnotila rozvoj vícezdrojového financování. Další důležitou příležitostí je i rozvoj dobrovolnictví, jež organizace využívá pro zajištění chodu organizace, a dárcovství, které dle analýzy má velký budoucí potenciál.

Jako nejsilnější stránky organizace jsem vyhodnotila celý tým organizace, včetně ředitelky a dobrovolníků organizace, kteří zajišťují činnost organizace, věnují jí svůj profesní ale i volný čas, nasazení, zkušenosti a znalosti, bez kterých by organizace nemohla fungovat. Ochota zaměstnanců a dobrovolníků se vzdělávat přináší organizaci výhodu v podobě zajištění kvalitnějšího servisu poskytovaných služeb a poukazuje na oddanost a zájem o organizaci ze strany pracovníků organizace. Další silnou stránkou je pak široké portfolio nabízených služeb, jež organizaci pomáhá k oslovení více zainteresovaných skupin, jednak může oslovit dobrovolníky, kteří by se na některých z činností rádi podíleli, ale také potencionální klienty.

Individuální přístup a dlouhodobé vztahy s klienty a jejich rodinami jsou pro organizaci důležitou silnou stránkou, která vede organizaci k naplňování vize a poslání.

Mezi nejvýznamnější slabé stránky organizace pak patří závislost na externích zdrojích a vysoké osobní náklady. Nejvíce ohrožující hrozbou je pokles podpory organizace jak finanční, tak i ze strany dobrovolníků.

Vyhodnocené příležitosti a silné stránky pak organizace může využít pro svůj rozvoj a k odstranění svých slabých stránek a k minimalizaci dopadu identifikovaných ohrožení.

V analýze financování organizace byly jednotlivé zdroje rozděleny do pěti skupin, které následně byly analyzovány a hodnoceny za tři po sobě následující období (od roku 2014 do roku 2016).

Z analýzy vyplynulo, že organizace využívá pro své financování poměrně širokou škálu finančních zdrojů, což je výhodou pro organizaci, protože není závislá pouze na jednom zásadním zdroji. Za nejvýznamnější a poměrně stabilní zdroje organizace jsem vyhodnotila individuální dárcovství, dary právnických osob a provozní dotace od města Tábor. Tyto zdroje za celé sledované období dosahovaly alespoň 10 % z celkových příjmů. Jako zdroj organizace s největším potenciálem jsem pak vyhodnotila příjmy od nadací a nadačních fondů, které v posledních dvou letech ve sledovaném období výrazně vzrostly a přesáhly hranici 10 % na objemu všech příjmů.

V poslední praktické části jsou zpracovány návrhy a doporučení. Navrhuji organizaci rozšíření doplňkové činnosti rozvojem dobročinných obchodů a zřízením dobročinné kavárny. Dále doporučuji organizaci využití konkrétních dotačních programů od nadací a fondů, které by zajistily další finanční prostředky pro činnost hospice. Rovněž jsem identifikovala možnosti pro posílení řad dobrovolníků a využití stážistů.

Přínosnost této práce vidím především v provedených analýzách organizace, jež poskytují komplexní pohled na současný stav organizace, vyhodnocují silné a slabé stránky organizace a dále pak příležitosti a ohrožení. Dále pak ve vypracování návrhů a doporučení. Všechny získané informace z provedených analýz mohou pomoci vedení organizace při svém řízení, plánování a rozhodování.

I. Summary

This diploma thesis is focused on the economy and management of a selected non-profit organization and is structured in two parts.

The theory part is focused on the study of the topical literature dealing with problems of the selected matter followed by the literary research. Non-profit organizations, strategy management and financing of a non-profit organization are studied.

The practical part of the thesis combines several sub-parts. The first sub-part is focused on the characteristic of the non-profit organization. STEP and SWOT analysis are forming the second sub-part followed by the study of the income resources of the organization. The last sub-part of the practical part are suggestions and recommendations based on the previous analysis of the organisation.

The emphasis of this diploma thesis was studying of the management specifics of the selected non-profit organization. The main goal was to find suggestions for improvements of the management processes and for the financing of the organization which would lead to better quality services and securing of the organization's effectivity.

Keywords: Non-profit organizations, Strategic management, multi-source financing, fundraising.

II. Seznam použitých zdrojů

- Anheier, K. (2005). *Nonprofit organizations theory, management, policy*. London: Routledge. Načteno z <http://www.proselex.net/Documents/NON-PROFIT.pdf>
- Bartovičová, L., & Korčeková, K. (2010). *SWOT Analýza, semestrální projekt*. Trnava: SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE. Načteno z <http://www.euroekonom.sk/wp-content/SWOT-analza-Diplomova-praca-Bartovicova-Korcekova.pdf>
- Bergerová, M. (2013). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní v Praze. Načteno z http://www.vosp.cz/wp-content/uploads/2013/11/Rizeni_NNO.pdf
- Bicková, L. (2016). *Finanční řízení neziskové organizace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Diplomová práce. Načteno z <http://theses.cz/id/h9mq6d>
- Boukal, I. P., Vávrová, H., & kolektiv, a. (2007). *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.
- Boukal, P., & kolektiv. (2013). *Fundraising pro neziskové organizace*. Pardubice: Granda Publishing.
- Boukal, P., & kolektiv, a. (2002). *Fundraising v neziskových organizacích*. Praha: Grada.
- Broukal, P. (2013). *Fundraising*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Cesta pro mladé. (2017a). *Administrativní pracovník*. Načteno z Cesta pro mladé: <http://www.cestapromlade.cz/data/original/sablony/administrativni-pracovnik.pdf>
- Cesta pro mladé. (2017b). *pracovník v sociálních službách*. Načteno z Cesta pro mladé: <http://www.cestapromlade.cz/data/original/sablony/pracovnik-v-socialnich-sluzbach-vykonavajici-primou-obslužnou-peci.pdf>
- Cesta pro mladé. (2017c). *Všeobecná sestra*. Načteno z Cesta pro mladé: <http://www.cestapromlade.cz/data/original/sablony/vseobecna-sestra-v-zarizenich-socialnich-sluzbeb.pdf>
- č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů. (1992).
- Čepelka, O. (2003). *Průvodce Neziskovým Sektorem Evropské Unie*. Liberec: Omega.

Český statistický úřad. (31. říjen 2016a). *Databáze satelitního účtu*. Načteno z Český statistický úřad:

http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.satelit_cas?mylang=CZ&co=supl

Český statistický úřad. (21. prosinec 2016b). *Statistická ročenka Jihočeského kraje - 2016*. Načteno z Český statistický úřad:

<https://www.czso.cz/documents/10180/32803988/330105160410.xlsx/59ebfab7-de3a-466d-9ce4-138e3833b007?version=1.1>

Český statistický úřad. (2016c). *Statistická ročenka kraje, obyvatelstvo*. Načteno z Český statistický úřad:

<https://www.czso.cz/documents/10180/32906856/16mcz04.pdf/6b1cf00f-c642-4ae2-9922-c68aa045d838?version=1.2>

Český statistický úřad. (26. říjen 2016d). *Ukazatele výzkumu a vývoje*. Načteno z Český statistický úřad: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje

Český statistický úřad. (2017a). *Databáze národních účtů*. Načteno z Český statistický úřad: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>

Český statistický úřad. (2017b). *Mzdy a náklady práce*. Načteno z Český statistický úřad: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30852&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~T_P~_S~_null_null#katalog=30852

Český statistický úřad. (31. březen 2017c). *Obyvatelstvo*. Načteno z Český statistický úřad: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

Daruj správně. (2017). *Daruj správně*. Načteno z Daruj správně: <https://www.darujspravne.cz/jak-to-funguje>

Divoké husy. (2017). *Potřebujete pomoc?* Načteno z Divoké husy: <https://www.divokehusy.cz/potrebujete-pomoc/>

Domácí hospic Jordán. (2010). *Stanovy*. Načteno z Domácí hospic Jordán: <http://www.hospicjordan.cz/data/web/download/stanovy-hospic.pdf>

Domácí hospic Jordán. (2010-2016). *Dokumenty hospice*. Načteno z Domácí hospic Jordán: <http://www.hospicjordan.cz/cz/domaci-hospic-jordan-o-p-s-domaci-hospic-jordan-o-p-s/dokumenty-hospice>

- Domáci hospic Jordán. (2017a). *Základní principy hospicové péče*. Načteno z Domáci hospic Jordán: <http://www.hospicjordan.cz/cz/domaci-hospicova-pece-domaci-hospicova-pece/zakladni-principy-hospicove-pece-zakladni-principy-hospicove-pece>
- Domáci hospic Jordán. (2017b). *logo-munu-b.jpg*. Načteno z Domáci hospic Jordán: <http://www.hospicjordan.cz/data/web//ilustrace/logo-menu-b.jpg>
- Domáci hospic Jordán. (2017c). *dostupnost-dhj.jpg*. Načteno z Domáci hospic Jordán: <http://www.hospicjordan.cz/data/web/kontakty/dostupnost-dhj.jpg>
- Domáci hospic Jordán. (2017d). *budova.jpg*. Načteno z Domáci hospic Jordán: <http://www.hospicjordan.cz/data/web/prostory/budova.jpg>
- Domáci hospic Jordán. (2017e). *mapa-bydlinskeho-logo.jpg*. Načteno z Domáci hospic Jordán: <http://www.hospicjordan.cz/data/web/kontakty/mapa-bydlinskeho-logo.jpg>
- Domanská, L. (24. leden 2008). *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*. Načteno z Podnikatel.cz - Průvodce vaším podnikáním : <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>
- Frič, P., & Goulli, R. (2001). *Neziskový Sektor v ČR: Výsledky Mezinárodního Srovnávacího Projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia.
- Grantový diář. (2017). *Grantový diář*. Načteno z Grantový diář: <https://grantovydiar.cz/>
- Grasseová, M. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: GradaPublishing, a.s.
- Grasseová, M., & kolektiv, a. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: BizBooks.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza Podniku v Rukou Manažera: 33 Nejpoužívanějších Metod Strategického Řízení*. Brno: Biz.
- Greechie, S. (2015). *SWOT Analysis of a Nonprofit Organization*. Načteno z Houston Chronicle: <http://smallbusiness.chron.com/swot-analysis-nonprofit-organization-4407.html>
- Hannagan, T. J. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
- Hloušek, J., & Hloušková, Z. (2011). *Získávání zdrojů na aktivity NNO*. Hradec Králové: Gaudeamus.

- Hopkins, B. R. (2009). *Starting and managing a nonprofit organization: a legal guide*. Hoboken: Wiley.
- Hyánek, V. (2004). *Ekonomika Neziskových Organizací: Distanční Studijní Opora*. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, Ekonomicko-správní Fakulta.
- Hyánek, V. (2011). *Neziskové Organizace: Teorie a Mýty*. Brno: Masarykova Univerzita, Ekonomicko-správní Fakulta.
- Hyánek, V., Prouzová, Z., & Škarabelová, S. (2007). *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita.
- Hyánek, V., Prouzová, Z., Škarabelová, S., & a kolektiv. (2007). *Neziskové organizace ve službách*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.
- Hyánek, V., Škarabelová, S., & Řežuchová, M. (2005). *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.
- Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2012). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: GradaPublishing, a.s.
- Kleňhová, M. (leden 2016). *České školství očima OECD*. Načteno z Statistika a my, měsíčník Českého statistického úřadu, vydání 01/2016: <http://www.statistikaamy.cz/2016/01/ceske-skolstvi-ocima-oecd/>
- Koubová, M. (21. březen 2017). *Zdravotnický deník*. Načteno z Zdravotnický deník: <http://www.zdravotnickydenik.cz/2017/03/zakon-o-paliativni-peci-muze-situaci-v-cesku-zlepsit-ovsem-jen-tehdy-bude-li-jeho-priprava-promyslana/>
- Krása pomoci. (2017). *Naše podpora pro neziskovky*. Načteno z Krása pomoci: <http://www.krasapomoci.cz/pro-neziskovky/#collapse-4-79740884659a207b675878>
- Mediaguru. (6. květen 2016). *Průzkum: Neziskovky vidí rezervy v komunikaci*. Načteno z Mediaguru: <https://www.mediaguru.cz/2016/05/pruzkum-neziskovky-vidi-rezervy-v-komunikaci/>
- MPSV. (2017). *MPSV ČR*. Načteno z MPSV ČR: mpsv.cz
- Nadace ČEZ. (2017a). *Čas pro dobrou věc*. Načteno z Nadace ČEZ: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/pomahame/cas-pro-dobrou-vec.html>

- Nadace ČEZ. (2017b). *Pomáháme*. Načteno z Nadace ČEZ: <https://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/pomahame/nadace-cez.html>
- Nadace J & T. (2017). *Grant hospicová péče pro právnické osoby*. Načteno z Nadace JT: <https://www.nadacejt.cz/grant-hospicova-pece-pro-pravnicke-osoby-2017-c124.html>
- Nadace VIA. (17. prosinec 2015). *Češi darují stále více, objem darů roste rychleji než HDP*. Načteno z Nadace VIA: <http://www.nadacevia.cz/2015/12/17/cesi-daruji-stale-vice-pocet-daru-roste-rychleji-nez-hdp/>
- Niesnerová, M. (2011). *Veřejná politika vůči organizacím soukromého neziskového sektoru v ČR a v zahraničí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Načteno z https://is.muni.cz/th/207115/esf_m/?id=267542
- NVF-NOZV. (2016). *Konkurenční schopnost České republiky 2015: Vývoj hlavních indikátorů*. Načteno z Národní vzdělávací fond: <http://www.nvf.cz/cms/assets/docs/694935840bef146c68c8be613fd59ccf/696-1/konkurencni-schopnost-ceske-republiky-2015.pdf>
- Peková, J. (2008). *Veřejné finance - úvod do problematiky*. Praha: Wolters Kluwer.
- Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2012). *Veřejný Sektor - Řízení a Financování*. Praha: Wolters Kluwer.
- Plamínek, J., & Svatoš, V. (1996). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Tiskárna Fabián.
- Plamínek, J., Svatoš, V., Hledíková, J., Babouček, P., Jandáková, P., & Zetěk, J. (2016). *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos.
- Poláčková, Z. (2005). *Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál.
- Pospíšil, M., Neumayr, M., Škarabelová, S., Malý, I., Meyer, M., & Schneider, U. (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru.
- Raboch, J., & Ptáček, R. (30. duben 2015). *Stres, deprese a životní styl v ČR*. Načteno z 1. Lékařská fakulta Univerzita Karlova: <https://www.lf1.cuni.cz/file/53559/2015-04-30-tz-stres-a-deprese.docx>

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. (11. srpen 2015). *Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020*. Načteno z Vláda České republiky: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf

Rektořík, J. (1998). *Ekonomika a Řízení Neziskových Organizací*. Brno: Masarykova Univerzita.

Rektořík, J. (2001). *Organizace Neziskového Sektoru: Základy Ekonomiky, Teorie a Řízení*. Praha: Ekopres.

Rektořík, J. (2007). *Organizace Neziskového Sektoru: Základy Ekonomiky, Teorie a Řízení*. Praha: Ekopress.

Rektořík, J. (2010). *Organizace Neziskového Sektoru: Základy Ekonomiky, Teorie a Řízení*. Praha: Ekopress.

Rektořík, J., Šelešovský, J., & Vilášek, J. (2004). *Krizové řízení ve veřejné správě*. Praha: Ekopress.

Rottová, M. (2016). *Finanční řízení neziskové organizace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická. Bakalářská práce. Načteno z <http://theses.cz/id/d71a20>

Růžičková Merlíčková, R. (2013). *Neziskové organizace - vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: Anag.

Skovajsa, M. (2010). *Občanský Sektor: Organizovaná Občanská Společnost v České Republice*. Praha: Portál.

Stejskal, J., Kuvíková, H., & Maňátková, K. (2013). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer.

Streková, Y., & Malý, I. (1998). *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Brno: Computer Press.

Svobodová, K. (23. červen 2011). *Demografické stárnutí a jeho dopady*. Načteno z Demografie [online]: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=%20764&PHPSESSID=%207101c7042057d84a6e961ee8091d33ba

- Svobodová, K. (23. březen 2012). *ANALÝZA: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce*. Načteno z Demografie [online]: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná Nezisková Organizace*. Praha: Grada.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada.
- Šimková, E. (2004). *Základy Managementu a Marketingu Pro Neziskové Organizace: Systematický Přehled Základní Manažerské a Marketingové Problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Šimková, E. (2012). *Managment a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudemaus.
- Škarabelová, S. (2002). *Když se řekne nezisková organizace*. Brno: Masarykova univerzita.
- Škarabelová, S. (2002). *Když Se Řekne Nezisková Organizace: Příručka Pro Zastupitele Kraje, Měst a Obcí*. Brno: Masarykova Univerzita.
- Škarabelová, S. (2005). *Definice Neziskového Sektoru: Sborník Příspěvků Z Internetové Diskuse CVNS*. Brno: Centrum Pro Výzkum Neziskového Sektoru.
- Tetřevová, L. (2018). *Veřejná Ekonomie*. Praha: Professional.
- T-mobile. (2017). *Semináře*. Načteno z T-mobile: <https://www.t-mobile.cz/microsites/pomahame/seminare.html>
- Toal, R. (11. listopad 2013). *SWOT Analysis for NGOs*. Načteno z Funds for ngos: <https://www.fundsforngos.org/featured-articles/55465/>
- Trochtová, I. (2011). *Analýza stylu manažerského vedení a jeho vlivu na fungování neziskové organizace, diplomová práce*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Veber, J., & kolektiv. (2009). *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.

Wikipedia. (2017). *wikipedia.org*. Načteno z Filantropie:
<https://cs.wikipedia.org/wiki/Filantropie>

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách. (2001).

III. Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat

Obrázky

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník	7
Obrázek 2: Oblast, ve které organizace nabízí své služby	37
Obrázek 3: Logo společnosti	38
Obrázek 4: Umístění Domácího hospice Jordán.....	39
Obrázek 5: Umístění Domácího hospice Jordán na mapě	39

Tabulky

Tabulka 1: Počty pacientů v domácí hospicové péči	42
Tabulka 2: Počty konzultací v rámci odborné hospicové poradny	43
Tabulka 3: Počet uživatelů terénních služeb.....	43
Tabulka 4: Počty uživatelů a vypůjčených kompenzačních pomůcek	44
Tabulka 5: Vývoj složení obyvatel ČR v letech 2010 – 2065 (v %)	52
Tabulka 6: Vývoj složení obyvatel v okrese Tábor v letech a jejich průměrný věk.....	52
Tabulka 7: Přehled individuálního a firemního dárcovství v období od roku 2000 až 2014	58
Tabulka 8: Počet odpracovaných hodin dobrovolných pracovníků a přepočtený počet dobrovolných pracovníků na hlavní pracovní poměr za období 2010-2014.	59
Tabulka 9: vývoj HDP, jeho procentuální růst v jednotlivých letech a nezaměstnanost v ČR za období 2010-2016	61
Tabulka 10: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v období 2006-2016.....	63
Tabulka 11: Příjmy organizace v letech 2014 – 2016 (v Kč)	72

Tabulka 12: Struktura dotací a grantů a jejich výše za období 2014-2016 (v Kč)	74
Tabulka 13: Dary a příspěvky.....	77
Tabulka 14: Tržby v Kč	79
Tabulka 15: Finanční zdroje Domácího hospice Jordán.....	82

Grafy

Graf 1: Vývoj složení obyvatel ČR v letech 2010 – 2065 (v %)	52
Graf 2: Vývoj složení obyvatel v okrese Tábor v letech a jejich průměrný věk	53
Graf 3: Struktura populace ve věku 25–64 let podle nejvyššího dosaženého vzdělání (v %) %).....	56
Graf 4: Průměrný dar fyzických osob na obyvatele ČR v roce 2014	57
Graf 5: Vývoj indexů nominální a reálné mzdy od roku 2006-2016.....	64
Graf 6: Příjmy organizace v letech 2014 – 2016 (v %)	73
Graf 7: Dary a příspěvky	78
Graf 8: Tržby Domácího hospice Jordán	81

Schémata

Schéma 1 : Rozdělení národního hospodářství podle principu financování.....	6
Schéma 2: Strategické plánování	20
Schéma 3: Organizační struktura.....	47